إدارة الأعمال

دكتور جميل احمد توفيق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية



الناشر
دار الجامعات المصرية
تليفون ٢٢٤٤٦٩ الاسكندرية

إدارة الأعمال

دكتور
جميل أحمد توفيق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الاسكندرية

١٩٨٢

الناشر
دار الجامعات المصرية
تليفون ٢٠٢٤٤١٦١ الاسكندرية

بسم الله الرحمن الرحيم

محتويات الكتاب

الباب الأول

مقدمة

رقم الصفحة

الفصل الأول : الإدارة ١٧
أهمية الإدارة ١٩
معنى الإدارة ٢١
مبادىء الإدارة ٢٤
هل الادارة علم أم فن ؟ ٢٨
تطـــور الفكر الادارى ٣٢
ظهور الفكر الادارى الحديث ٤٢
المدارس الرئيسية للادارة ٤٦
وظائف المدير ٥٨
عمليـــة الادارة ٦٢

الفصل الثانى : الأعمـــال ٧١
نظـام الأعمـــال ٧٣
أنواع منشآت الأعمال ٧٤
الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال ٧٨
العوامل التى تحكم اختيار شكل المشروع ٩١
وظائف المنشأة ٩٩

رقم الصفحة

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات ١٠٣
تعريف عملية اتخاذ القرارات ١٠٤
أنواع القرارات ١٠٩
خطوات عملية اتخاذ القرار ١١٣
المسئول عن اتخاذ القرار ١١٩
عوامل ينبغى أخذها فى الحسبان ١٢٦
الادوات الحديثة لصنع القرارات ١٣١

الباب الثانى

الوظائف الادارية

الفصل الرابع : التخطيط ١٤٥
التخطيط وعملية الادارة ١٤٦
معنى التخطيط ١٤٧
أهمية التخطيط ١٤٩
من الذى يقوم بالتخطيط ١٥٨
خطوات التخطيط ١٦٦
أنواع الخطط ١٧٢
الأغراض أو الأهداف ١٧٢
السياسات ١٧٩
الاجراءات ١٨٨
القواعد ١٩٢
البرامج ١٩٣
الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) ... ١٩٤

رقم الصفحة

الفصل الخامس : التنظيم (مفهوم التنظيم — تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية) ١٩٧

تعريف التنظيم ١٩٨

المكونات الملموسة للتنظيم ٢٠٠

مبادىء التنظيم ٢١٠

تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية ٢١٤

أسس تجميع الأنشطة ٢١٥

تقييم البدائل عند اختيار طريقة التجميع ... ٢٢٥

العوامل الأساسية في تجميع الأنشطة ٢٢٨

ادارات الخدمة ٢٣٧

الفصل السادس : التنظيم (السلطة الإدارية - علاقات السلطة) ... ٢٥٢

تعريف السلطة ٢٥٢

تفويض السلطة ٢٥٨

المركزية واللامركزية ٢٦٨

العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة ٢٧٢

تعريف المسئولية ٢٧٥

تكافؤ السلطة والمسئولية ٢٧٨

علاقات السلطة ٢٨٠

السلطة التنفيذية ٢٨٠

السلطة الاستشارية ٢٨٢

السلطة الوظيفية ٢٩٢

بعض المشكلات المؤثرة فى كفاءة التنظيم ٢٩٩

الفصل السابع : التنظيم (نطاق الإشراف - اللجان - الخرائط والكتيبات التنظيمية) ٣٠٢

نطاق الإشراف ٣٠٢

العوامل المقيدة لنطاق الأشراف الفعال ٣٠٦

الاعتراضـــات على نطاق الإشراف الضيق ... ٣٠٨

عوامل اختيار النطاق الأمثل لكل إدارى ... ٣١٢

اللجـــان ٣٢٠

طبيعة اللجـــان ٣٢٠

التشغيل الفعال للجان ٣٢١

الخرائط والكتيبات التنظيمية ٣٢٢

الخريطـــة التنظيميـــة ٣٢٤

الكتيبـــات التنظيميـــة ٣٤١

الفصل الثامن : التشكيل ٣٤٥

مؤهـــلات الاداريين ٣٤٩

مصـــادر الأفراد الاداريين ٣٥٢

اختيـــار المديرين ٣٥٨

تقييم المـــديرين ٣٦٧

تنمية أعضاء الادارة ٣٧١

الفصل التاسع : التوجيه ٢٧٩
إصدار الأوامر ٢٨٣
القيادة ٢٨٧
متطلبات القيادة ٢٨٩
مؤهلات القيادة ٢٩٢
أنواع القيادة ٢٩٤
الاتصال ٢٩٧
وسائل الاتصال ٤٠٠
تصنيف الاتصال ٤٠١
الدافعية ٤٠٥
التنسيق ٤٢٢
الفصل العاشر : الرقابة ٤٣٥
عوامل الرقابة ٤٣٧
خطوات عملية الرقابة ٤٣٨
مستلزمات النظام السليم للرقابة ٤٤٣
النقاط الاستراتيجية للرقابة ٤٥١
أدوات الرقابة ٤٥٦
الميزانية التقديرية كأداة للرقابة ٤٥٦
الأساليب التقليدية خلاف الميزانيات التقديرية .. ٤٦٦
المراجعة الادارية والرقابة الشاملة ٤٧١

الباب الثالث

العملية الادارية فى وظائف المنشأة

رقم الصفحة

الفصل الحادى عشر : إدارة الانتاج ٤٨٧

اختيار موقع المصنع ٤٨٨

تصميم مبانى المصنع ٤٨٩

التخطيط لآلات الانتاج ٤٩٠

التخطيط الداخلى للمصنع ٤٩٢

التخطيط للمواد ٤٩٦

تنظيم الجهود الانتاجية ٤٩٩

الرقابة فى إدارة الانتاج ٥٠١

الفصل الثانى عشر : إدارة التسويق ٥٠٢

مداخل دراسة التسويق ٥٠٤

الوظائف ومدير التسويق ٥٠٥

التخطيط فى إدارة التسويق ٥٠٧

التنظيم فى التسويق ٥١٢

الرقابة فى التسويق ٥١٤

رقم الصفحة

الفصل الثالث عشر: الادارة المالية	٥١٧
المشكلات المالية	٥١٨
التخطيط المالى	٥١٩
اختيار مصادر التمويل	٥٢٢
رأس المال الثابت ورأس المال العامل	٥٢٣
العوامل المحددة لرأس المال العامل	٥٢٤
تنظيم النشاط المالى	٥٢٦
الرقابة المالية	٥٢٨
الفصل الرابع عشر: إدارة الأفراد ...	٥٣٣
برنامج الأفراد	٥٣٤
التخطيط فى إدارة الأفراد	٥٣٥
التنظيم وإدارة الأفراد	٥٤٤
الرقابة فى إدارة الأفراد	٥٤٦
المراجع	٥٥١

الباب الأول

مقدمة

الفصل الاول : الادارة

الفصل الثانى : الاعمال

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات

الفصل الأول

الإدارة

الإدارة نوع متميز من النشاط وتختلف عن كل أنواع النشاط الأخرى. وتتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها. وهى توجد بدرجة ما فى جميع أوجه النشاط الإنسانى تقريبا ، سواء كان هذا النشاط فى المصنع ، أو المكتب ، أو المدرسة ، أو النقابة العمالية ، أو المصلحة الحكوميه ، أو الجمعية الخيرية ، أو المنزل ، أو المزرعة ، أو المستشفى .

وتقدم الإدارة الأهداف حسب ما يوضحه التحديد الدقيق للمشكلات التى ينبغى حلها أو الصعوبات التى يجب التغلب عليها عند القيام بالعمل . ومن وجهة النظر الواقعية العلمية يتوقع من الإدارة أن تصيغ الأهداف مع إعطاء الاعتبار الكافى للقيود المختلفة التى يجب الاعتراف بها سواء كانت هذه القيود تتمثل فى المنافسة ، أو الحكومة ، أو المجتمع ، أو الموارد المتاحة .

ولتحقيق غرض ما، فلابد من جمع العقل المفكر والافراد والموارد والأدوات واستخدام الزمن والمكان — جمعها معاً للوصول إلى الهدف . أما التحدى الذى يواجه الادارة بصفة مستمرة فهو تحديد أفضل طريق للبقاء فى حدود هذه القيود وذلك عند تحقيقها الأهداف الموضوعة . وكما نعرف فان حاجات الانسان عديدة ، ولاشباع هذه الحاجات فان الاهتمام يتركز على تحقيق الاهداف .

والادارة بالرغم من كونها نشاط متميز وفريد من نوعه ، إلا أنه من الممكن دراستها . كما أن المعرفة الخاصة بها يمكن اكتسابها وكذلك يمكن الحصول على المهارة فى تطبيقها . وتتكون الادارة من وظائف أو أنشطة أساسية ومرتبطة ، وتكون هذه الأنشطة الاساسية — كما سنرى فيما بعد — عملية هى « عملية

الادارة Management Process ، تلك العملية المتميزة التى لا تشبه أية عملية أخرى .

ويشار إلى الإدارة كقوة غير منظورة نظراً لأنها غير ملموسة ، ولكن وجودها يمكن إثباته بواسطة نتائج جهودها العديدة . ومن الغريب أنه فى بعض الأحيان يتأتى الاعتراف بكيان الادارة عن طريق وجود عكسها المباشر الا وهو سوء الادارة mismanagement . فنتائج سوء الإدارة يمكن ملاحظتها بسرعة ، ومن ثم فان ظهورها يؤدى الى إلقاء الضوء والتركيز على الادارة .

ويقال أن الفرد يدير شئونه الخاصة ، ومن ثم فان الإدارة يمكن تطبيقها على الجهود الفردية . وبالرغم من ذلك ، فان الإدارة تطبق عادة وفى أغلب الأحيان على جهود الجماعات من الافراد . ويرجع الاهتمام بالجماعة بدلا من الفرد الى الحقيقة الجوهرية وهى أن المنشأة تظهر الى حيز الوجود للوصول الى أهداف معينة والتى يمكن تحقيقها بكفاءة أكبر بواسطة جماعة من الأفراد عما لو قام بها شخص واحد بمفرده . فالأفراد يصبحون أعضاء فى المنشأة لغرض إشباع حاجتهم وبسبب شعورهم بأن مكاسبهم كأعضاء فى الجماعة تفوق خسائرهم أو أعبائهم . وعلى كل حال ، فان الإدارة لازمة لكل جهد إنسانى سواء بذله فرد أو جماعة من الأفراد لتحقيق أهدافه أو أهدافهم .

وينبغى عدم الخلط بين إصطلاح « الإدارة » وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص ، أو طبقه اقتصادية أو اجتماعية أو سياسيه . فالادارة عملية تتكون من وظائف أساسية محددة ، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم المديرون ، أو أعضاء الادارة ، أو القادة التنفيذيين . أما الذين لا يقومون بهذه العملية فهم ليسوا بأعضاء الادارة أو المديرين .

٨ — التوسع المخل فى منح الإئتمان للعملاء .

٩ — الفشل فى الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة ومنتظمة .

١٠ — سوء اختيار العاملين .

١١ — نمو المنشأة بسرعة كبيرة .

١٢ — عدم التحوط للتغيرات غير المتوقعة ومايصاحبها من نفقات غير منتظرة .

والأخطاء السابقة يمكن وضعها جميعا تحت عنوان واحد وهو « الادارة الرديئة » لأنها فى الحقيقة نتيجة لسوء الادارة . وبالتالى فان معظم أسباب فشل المنشآت يمكن تجنبها لو كانت الادارة رشيدة وجيدة . وفى نفس الوقت ينبغى علينا أن نعرف من البداية أن إدارة منشأة ناجحة ليس بالعمل السهل اطلاقا بل هو عمل على جانب كبير من الصعوبة . وترجع هذه الصعوبة الى أن المشكلات تظهر باستمرار ، كما أن الاهداف تتغير . ولمواجهة هذه الظروف المتغيرة يستلزم الأمر بالضرورة إدارة فعالة .

معنى الادارة

لقد عبر عن معنى الادارة بعدة طرق مختلفة ، مما يجعل من الصعوبة الوصول الى تعريف شامل لها يحوى كل هذه المعانى المختلفة . وحتى يمكننا الالمام بمعنى الادارة فاننا سنقوم أولا باستعراض بعض تعاريفها الشائعة .

تعـــرف موسوعة العلوم الاجتماعية Encyclopaedia of the Social Sciences الادارة « بأنها العمليـــة التى يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . كما تعرف الادارة أيضا بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانسانى الذى يبذل فى هذه العمليـة . ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد فى أية منشأة يعرف بإدارة المنشأة » .

ويقول رالف دافيز Ralpn Davis « الادارة هي عمل القيادة التنفيذية »

ويذكر آبلي L. A. Appley الآتي « لقد عرفت الادارة بعبارة بسيطة جداً بأنها تنفيذ الاشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين. وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل الى مسئوليتين أساسيتين، إحداهما التخطيط أما الأخرى فهى الرقابة».

ويعرف جون مى John F. Mee الادارة بأنها « فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع » .

أما كيمبول وكيمبول الصغير D. S. Kimball and D. S. Kimball Jr. فيقدما التعريف الآتي بصدد كلامها عن ادارة المنشآت الصناعية : « وتشمل الادارة كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، ووضع كل سياساتها الرئيسية ، وتوفير كل المعدات اللازمة الضرورية ، ورسم الشكل العام للتنظيم الذى ستعمل فيه المنشأة واختيار الرؤساء الرئيسيين » .

ويعرف بيترسون وبلومان Elmore Peterson and E. G. Plowman الادارة بأنها « أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة » .

من التعاريف السابقـــة للادارة يمكن استخلاص بعض الملاحظات الهامة والمتصلة بالموضوع ، وأهمها الآتى :

أولا : تتعامل كل التعاريف مع الادارة عند تطبيقها على الجماعة وليس على الفـــرد .

ثانيا : تشير كل التعاريف بطريقة صريحة أو ضمنية إلى أن الهدف ضرورى ولازم بالطبيعة للادارة .

ثالثا : توضح بعض التعاريف بطريقـــة صريحة أن الادارة ليست تنفيذاً للأعمال ، بل الاعمال تنفذ بواسطة الآخرين .

ويمكن تجميع هذه الملاحظات الثلاث معا لنقـول أن الادارة تهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها مع جماعة من الناس وبواسطتهم. ولاشك أن الادارة تتعامل مع تحقيق شيء محدد . كما أن نجـاح الادارة يتوقف على مدى تحقيق الاهداف السابق تحديدها .

وأن مجرد كون التنفيذى برأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا ، كما أن وجود هيراركية أو امبراطورية صغيرة من الأتباع المخلصين لايعنى بالضرورة وجود الادارة . فالادارة بالضرورة تنطـوى على تحديد الاهداف وتحقيقها بواسطـة جهود المرؤوسين . ولكن هذه الحقيقة الجوهرية يساء فهمها أحيانا فى الحياة العملية .

ويترتب على ذلك أن الفـــرد لكى يشارك فى الادارة فمن الضرورى أن يتغلب على الميل نحو أداء الاشياء بنفسه ، ويبدأ فى جعـــل الاشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة . وهذا الكلام من السهل قوله لكن من الصعب تنفيذه . فالنموذج المعتاد فى الحياة العمليه هو أن يحصل الفرد على مقدرة فى نوع متخصص من العمل ويفوز بالترقيات كلما حصل على المزيد من المعرفة والمهارة فى ميدان تخصصه المعين . ولكن سيأتى الوقت عندما يرقى لرفعة تستلزم منـــه التحول من الإخصائى الفنى إلى دور عضو الادارة . وهنا يصبح المقياس الأولى للنجاح هو وضع الاهداف المناسبة وجعل الآخرين يقومون بالعمل لتحقيق هذه الاهداف المحددة . ومدى النجاح فى هذا التحول هو الذى يحـــدد إمكانيات وقدرات ومستقبل المدير الجديد .

ومن المهم جداً أن يتعرف الأخصائي على هذا التميز وذلك عند دخوله ميدان العمل الادارى . فكثيراً ما نلاحظ أن رجل البيع الذى أصبح بالترقية مديراً لمنطقة بيع مازال رجل بيع ، أو مهندس رقابة جودة الانتاج بالرغم من ترقيته مديراً للمصنع يستمر مركزاً على عمله السابق .

وكما سبق القول ، فان الادارة نشاط متميز . وهى ليست مجرد أى نوع من النشاط ، بل نشاط وعملية فريدة من نوعها تسمى عملية الادارة . يضاف إلى ذلك أن تحديد الأهداف كثيراً ما يقوم به المدير نفسه ، بينما يتم تحقيق هذه الأهداف دائما بواسطة المرؤوسين . وتعتبر هذه الحقيقة إحدى الخصائص المميزة للإدارة .

والادارة الفعالة تستلزم دائما إستخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات . أن هناك فرق شاسع بين إنتاج المنتجات وبين معرفة التفاصيل الخاصة بكيفية أداء الأعمال المختلفة. حقا أن المهارة الفنية مهمة جداً لتنفيذ العمل المعين ، ولكن دور المدير لا يستلزم بالضرورة خبرة فنية متخصصة . ومن المعروف أن الكثير من المديرين كانوا خبراء فنيين أو اخصائيين قبل دخولهم فى العمل الادارى ، وهذا شىء عادى ومتوقع فى عصر التخصص . ولا شك أيضا أن الخبرة والمهارة الفنية تضيف الكثير إلى قدرة مدير المستقبل . وبالرغم من كل هذا ، فان الدخول فى ميدان العمل الادارى يستلزم من الفرد تخصصا آخر — وهو أن يدير بفاعلية . فالمهارة الفنية الضروريه لأداء العمل التشغيلى المتخصص لاتعتبر كافية لعمل الادارة .

مبادىء الادارة

يمكن تعريف المبدأ بأنه تعبير عام أو حقيقة جوهرية تقدم مرشداً للفكر أو التصرف . وتطبق الحقيقة الجوهرية على سلسلة من الظواهر موضوع الدراسة

وتوضح النتائج المتوقع حدوثها عندما يطبق المبدأ . ومن ثم فان مبادىء الإدارة هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقع حدوثها. وهذه المبادىء تتميز بثباتها وعموميتها. وبواسطة مبادىء الإدارة يمكن للمدير أن يتجنب الوقوع في اخطاء جوهرية في عمله . كما يمكنه عن ثقة — لها ما يبررها — أن يتنبأ بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها .

وسنستعرض في هذه المذكرات لعدد من مبادىء الإدارة المستقرة والمعترف بها . ولاشك أن دراسة المبادىء تساهم في إيضاح مفهوم الإدارة والنشاط الإداري ، كما أن المبادىء بصفتها قواعد إرشادية يمكنها أن تساعد رجال الإدارة مساعدة كبيرة في القيام بعملهم بطريقة علمية وعلى أحسن صورة .

ويتم اكتشاف مبادىء الإدارة بواسطة أي مدخل من المداخل السليمة للادارة . ومبادىء الإدارة — كما هو الحال في كل ميدان من ميادين المعرفة — تمثل خلاصة الحقائق الجوهرية في هذا المجال كما يعرفها الإنسان وكما يفهمها .

وتهتم بعض مداخل الإدارة بناحية مساهمة المبادىء اهتماماً كبيرا بالمقارنة بمداخل أخرى . فمثلا ، مدخل الادارة الذي يتصف بالعموميات الواسعة سيركز اهتمامه على المبادىء أكثر مما يفعله المدخل الكمي الذي يطبق على قطاع معين من عمليات المنشأة . وحتى في الحالة الاخيرة فإن المبادىء تخدم كرشد عند تخطيط النتيجة .

وينبغي ملاحظة أن هناك مبادىء معينة للادارة ، مستقرة إلى حد كبير ومعترف بها وتستخدم ، وهي تغطي الكثير من نواحي الإدارة . وبالرغم من ذلك،فهناك بدون ريب مبادىء إضافية ما زالت غير معروفه كما أن هناك مجالات ادارية لم تنشأ لها بعد مبادىء ادارة .

وكثيرا مايشار إلى مبادىء الادارة بكونها « وصفية descriptive » أو بكونها « مثالية (معيارية) normative » . وكما هو واضح من التسمية فان المبدأ الوصفي هو المبدأ الذى يقتصر على مجرد وصف العلاقة بين المتغيرات أى بين الظواهر الادارية . اما المبدأ المثالى فهو الذى يتم التعبير عنه بطريقة تبين ماذا يجب على الشخص عمله ، أى الذى يصف ماينبغي ان يكون . فهو مثالى أو معيارى بمعنى أنه يحدد نمط السلوك الواجب اتبـــاعه . ومن ناحية أخرى، فان كل المبادىء يمكن ان تكون مثالية او معيارية اذا أمكن تطبيقها فى مواجهة بعض معايير القيم . ومن ثم اذا كان هدف المدير هو ان يعمل لتحقيق هدف المنشأة بكفاءة وفاعلية ، أصبح لديه قيمة يستخدمها كمعيار لتطبيق مبـــادىء الادارة . ويترتب على ذلك سهولة جعل مبادىء الادارة مبادىء مثالية بالاضافة إلى كونها وصفية . *

مشاكل عند تطبيق مبادىء الادارة :

ان المبادىء بالرغم من كونها حقائق جوهرية وأساسية الا انهـــا ليست بالمطلقة . فالمبادىء ليست بالقوانين ، ولا تعنى ضمنيا أن نفس النتائج ستحدث فى كل مجموعة من الظروف التى تبدو متماثلة . ومبادىء الإدارة مرنة بعكس القانون فهو مطلق وجامد ونقصد بالمرونة أنه عند التطبيق ينبغي الاخذ فى الحسبان الظروف المعينة والخاصة والمتغيرة . فمثلا المبدأ الإدارى الذى يقول « لغرض تحقيق أقصى كفاءة ادارية ، ينبغي أن تكون التكاليف الكلية فى أدناها » ، لاشك أن هذا التعبير صحيح فى أغلب الحالات ، ولكن هل ينبغي استخـــدامه كدليل ومرشد فى حالات الطوارىء ، أو فى الجهود التى تبذل الدفاع عن الوطن ضد المعتدين ؟ أن معرفة المبدأ مفيدة ومهمة ، ولكن المهارة فى استخدامه لها نفس الاهميـــة .

إن الاتجاه الحالى فى عصرنا هو نحو السرعة فى كل شىء مع التفكير المستمر

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥)

فى الوقت الذى كان فردريك تايلور ينادى بالادارة العلميـة فى الولايات المتحدة الأمريكية كان هنرى فايول ينادى بمبادىء الادارة فى فرنسا . ويعتقد الكثير من كتاب الادارة أن رجـل الصناعة الفرنسى فايول هو الأب الحقيقى لنظرية الادارة الحديثة . ولقد ظهرت أفكاره فى كتابه المشهور « الادارة العامة والصناعية Administration Industrielle et Generale » الذى صـدر عام ١٩١٦ ، ولكن لم يترجم إلى اللغـة الانجليزية إلا عام ١٩٢٩ . ويتكون هذا الكتاب من جزئين ، الأول يبحث فى ضرورة وإمكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث الجزء الثانى فى عناصر الادارة ومبادئها .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال على يسجل خبرته الادارية الطويلة ويقدم المبادىء التى لاحظها . وفى عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة للادارة . وبالرغم من ذلك فان ملاحظاته تتمشى تمشيا مذهلا مع نظرية الادارة التى تنمى حاليا .

ولقد وجد فايول أن كل أنشطة المنشأة الصناعية يمكن تقسيمها إلى المجموعات الست الآتية :

١ ـ أنشطة فنية (إنتاج) .
٢ ـ أنشطة تجارية (شراء ، بيع ، مبادلة) .
٣ ـ أنشطة مالية (البحث عن رأس المال ، واستخدامه الأمثل) .
٤ ـ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص) .
٥ ـ أنشطة محاسبية (وتتضمن الاحصاء) .
٦ ـ أنشطة إدارية (تخطيط ، تنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق، الرقابة) .

وقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة توجد فى أية منشأة مهما كان حجمها. كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى معروفة جيداً ، ومن ثم خصص معظم كتابه لتحليل المجموعة السادسة أى الأنشطة الادارية .

الصفات الادارية والتدريب الادارى :

تناول فايول فى الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التى يجب توافرها فى المديرين ، وهى الآتية :

(أ) صفات جسمانية (الصحة والقوة) .

(ب) صفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة ، الحكم والتقدير ، القوة العقلية) .

(حـ) صفات خلقية (الحيوية، الحزم،الرغبة فى تحمل المسئولية ، الولاء ، الابتكار ، المهابة) .

(د) صفات تربوية (الالمام العام بالأمور التى لاتتصل مباشرة بالوظيفة التى يؤديها) .

(هـ) صفات فنية (المتعلقة بالوظيفة التى يؤديها) .

(و) صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (والنابعة عن قيامه بعمله بطريقة سليمة) .

كما حدد أيضاً القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة ، وصنفها إلى القدرات الآتية : الادارية ، الفنية ، التجارية ، المالية ، الوقائية والمحاسبية .

ولقد لاحظ فايول أنه بينما تكون القدرة الفنية هى أهم القدرات للعامل ، إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الادارية تزداد كلما ارتفع الفرد فى السلم الادارى

المعرفة واستخدامها ، واستكشاف المزيد من المعلومات في تفصير الوقت بها - كل ذلك أدى إلى القول بأن هناك علم الإدارة . ولكن فممارسي الإد لا يتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية مثل الكيمياء والفيزياء . ومن ثم فان علم الإدارة لا يعتبر من العلوم الطبيعية بل هو منتمي إلى مجموعة العلوم الاجتماعية . وحتى بالنسبة للعلوم الاجتماعية فان البعض يعتقد أن علم الإدارة هو أقل هذه العلوم دقة .

والمفهوم العام للعلم (مثل الكيمياء والفيزياء) هو أنه مجموعة مصنفة من المعرفة نظمت حول واحدة أو أكثر من النظريات الرئيسية وعدد من المبادىء العامة يعبر عنها عادة بشكل كمي وحيث تسمح المعرفة بالتنبؤ . وعلى اساس هذا المفهوم ، فان الأغلبية الكبرى تعتقد أن الإدارة لا تتوافر فيها هذه المعايير ، وبالتالي فان الإدارة ليست بالعلم حسب هذا المعنى التقليدي . وهذا الوضع للادارة يرجع أساسا لأربعة أسباب هي الآتي :

(١) أن الدراسة الحصول على « علم » للادارة تعتبر حديثة نسبياً .

(٢) أن المداخل غير العلمية ، مثل طرق القواعد البدائية Rule of Thumb والتخمين يمكن استخدامها بدرجات متفاوتة من النجاح في العمل الاداري .

(٣) أنه من الصعوبة بمكان القيام بتجارب يمكن التحكم فيها (مثل التجارب المعملية) في ميدان الادارة .

(٤) أن العنصر البشري على جانب كبير من الأهمية في الادارة .

وبينما الأسباب الأربعة السابقة كلها مهمة ، فلا شك أن السبب الرابع هو أكثرها أهمية وخطورة . فالتصرف الدقيق للانسان تحت الظروف المعينة المعطاة لا يمكن تحديده إلا بالتقريب . فالانسان ليس كالآلة يمكن التحكم فيها تحكما كاملا .

ومن ثم لا يمكن إطـــلاقا أن نحدد بدقة وبشكل نهائى كيف سيتصرف تحت الظروف المعينة . وعلى العكس من ذلك ، فان الكيميائى يمكنه أن يحدد بدقة ماذا سيحدث وما هى النتيجة النهائية عندما يمزج بعض المواد الكيميائية بعضها مع البعض بطريقة معينة وتحت ظروف معينة . وبالرغم من التقدم الكبير الذى يحدث فى علم الادارة ، إلا أنه من المعقول القول بأن الادارة لن تكون علما خالصا pure science مثل العلوم الطبيعية المعروفة .

ومن المثير حقا أن الادارة بالرغم من أنها قديمة قدم الانسان نفسه ، إلا أن علم الادارة أو مجموعة المعرفة المتعلقة بالادارة لم يتم تنميتها أو تطبيقها أو تصنيفها وترتيبها إلى المدى الذي وصلته العلوم الأخرى .

فن الادارة :

أن معنى الفن هو الوصول إلى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارة . أى أن الفن يتعلق بتطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة فى الأداء وهذا مهم بصفة خاصة فى الادارة لأنه فى الكثير من الأحيـــان يكون من الضرورة استخدام الكثير من الخلق والمهارة عند تطبيق الجهود الادارية لتحقيق الهدف المنشود . يضاف إلى ذلك أن الاهتمام الملائم بالأشخاص المنغمسين فى العمل الادارى يعتبر من الأمور الحيوية ويضيف إلى مفهوم « فن الادارة » .

وتنطوى تنمية علم الادارة على المعرفة التى تتعلق بالتطبيق الادارى. فى أى موقف معين ، يمكن للعلم أن يخفض من مقدار الفن الادارى اللازم ، ولكنه لن يقضى عليه كلية . ففن الادارة سيكون موجودا دائما . بل أنه من وجهة النظر الشاملة ، فان الزيادة فى العلم تجلب معها زيادة فى الفن على الأقل الى الدرجة التى عندها تطبق هذه الزيادة فى العلم . ويواجه المديرون من وقت لآخر مجالات لا

يوجد بها إلا القليل نسبيا من العلم أو مجموعة المعرفة . وينبغى على المدير فى مثل هذه الأحوال أن يعتمد إلى حد كبير على معتقداته وتخميناته وقدرته على الخلق، وعلى مهارته فى تطبيقها واستخدامها ، أى بعبارة أخرى ، يجب عليه أن يعتمد على ما يمتلكه من فن الادارة .

ولغرض تبسيط المسألة يمكن القول أن العلم يعلم المرء «أن يعرف to Know» بينما الفن يعلمه «أن يعمل to do» . فمثلا الفلك هو العلم بينما الملاحة هى الفن. ومن ثم فإن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر . فالطبيب يتحصل على المعرفة أو علم الكيمياء والبيولوجى والاناتومى .. الخ ، ولكن استيعابه الممتاز لهذه المعرفة لا يجعل منه طبيبا ممتازا فعليه أن يطبق هذه الثروة من المعرفة بخبرة ،كما أن مهارته فى تحديد متى وأين يستخدم معرفته ضرورية لنجاحه فى منع الأمراض والسيطرة عليها . إذن المعرفة ليست هى المؤهل الوحيد .

وهناك مثل قديم يقول «المعرفة قوة Knowledge is power» . ولكن هذا القول ما هو إلا جزء من الحقيقة . حقا أن المعرفة يمكن أن تكون قوة ، ولكن الاكتفاء بذلك يعنى تجاهل أهمية الفن . ومن ثم فلكى يكون المثل السابق صحيحا فلابد من تعديله ليكون «المعرفة التطبيقية قوة Applied Knowledge is power» . وتبين الملاحظات اليومية أن الكثير من الناس لديهم معرفة وافرة ، ولكنهم فى الواقع لا يستخدمون إلا القليل منها . ومثل هؤلاء الاشخاص لم ينجحوا فى تنمية الفن اللازم لتطبيق ما يعرفونه .

العلم والفن الادارى :

يتضح بسهولة من المناقشة السابقة أن كلا من العلم والفن يوجدان فى الادارة . فهناك المعرفة الادارية التى ينبغى الحصول عليها واستيعابها لغرض تحقيق أكبر قدرة فى الادارة وبالمثل فهناك التطبيق الماهر لهذه المعرفة الادارية .

وفى وقتنا الحاضر حيث التقدم التكنولوجى الهائل ، فمن السهل التركيز على أهمية العلم فى الادارة . وبالتأكيد فإن المعرفة الاضافية الجديدة ستثبت فائدتها ، وبالتالى ينبغى تشجيع كل الجهود التى تبذل فى هذا السبيل . ومع ذلك فان فن الادارة ينبغى الاعتراف به اعترافا كاملا . ويمكن تحقيق تنمية هذا الفن عن طريق الدراســـة والتجربة والملاحظة . وينبغى أن يلاحظ أنه فى فن الادارة توجد اختلافات رئيسيه بين أفراد المديرين ، ترجع أساسا إلى التفاوت فى الحكم الشخصى ، والفهم ، والحافز ، والمقدرة على العمل مع الناس .

وبالضرورة فإن المدير عالم وفنان ، فهو يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعرفة التى تزوده بالحقائق الجوهرية التى يمكنه استخدامها فى عمله . وفى نفس الوقت ينبغى عليه أن يقنـــع ويدرس ويحمس ويرغب ويمدح ويرفع من معنويات الآخرين لكى يعملوا كوحدة ويساهموا بأفضل ما عندهم من جهـــود فردية ومتخصصة لتحقيق الهدف المشترك. وهذا النوع من النشاط الذى يقوم به المدير لايمكن استخلاصه ثم وضعه فى معادلة أو وصفة ، أو التعبير عنه إحصائيا فى شكل جدول للحقائق . فهذا النشاط يقوم على أساس الشعور والاحساس والغريزة والتخمين بخصوص العمل الذى ينبغى القيام به .

تطــــور الفكر الإدارى

الادارة قديمة قدم الانسان نفسه . فقد أخذت فى الظهور بصورة ما وبدرجة ما منذ قام الانسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها . ومن كتابات قدماء المصريين حوالى سنة ١٢٠٠ قبل الميلاد يتضح معرفتهم الادارة واستخدامهم الجهود الانسانية المنظمة وخاصة فى الشئون السياسية. وبالمثل فإن التاريخ اليونانى القديم وكذا تاريخ الامبراطورية الرومانية يقدم الكثير من الأدلة على المعرفة

الإدارية وخاصة فى مجال القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش ووحدة الجهود الجماعية .

وحتى منتصف القرن الثامن عشر كانت أوروبا الغربية تستخدم أساسا نفس طرق وأساليب الانتاج التى كانت تستخدم لما يقرب من عشرين قرنا . ثم حدثت سلسلة من الاختراعات التى غيرت لحد كبير من الصورة الكاملة للنشاط الصناعى . وهذه الفترة الجديدة ، التى يطلق عليها عادة اصطلاح الثورة الصناعية ، شاهدت تغيرات عديدة منها : التوسع الهائل فى استخدام الماكينات ، ومركزية الأنشطة الانتاجية ، وإقامة علاقات جديدة بين رب العمل والعمال ، والفصل ما بين المستهلكين والمنتجين . وفى ظل هذه الظروف الجديدة ، أصبحت الوسائل العادية لوضع وتحديد الأهداف وتحقيقها غير مرضية . ومن ثم اصبح الاعتقاد بضرورة تحسين الادارة وتطورها .

ولقد ساهم عدد من الرجال فى هذه الحركة ، وهم الذين يطلق عليهم رواد الادارة الأوائل . وسنحاول فى عدد قليل من الصفحات أن نستعرض بسرعة أفكار أهم رواد الادارة وهما فردريك تايلور وهنرى فايول .

فردريك تايلور Frederik W. Taylor (١٨٥٦-١٩١٥)

بالرغم من أن المهندس الأمريكى فردريك تايلور يعتبر منشأ الادارة العلمية الحديثة ، إلا أن جذور مبادئه للادارة توجد فى الكتابات السابقة له . وكما هو الحال فى ميادين المعرفة الأخرى ، فإن مبادىء الادارة العلمية اكتشفت عندما دعت الضرورة إلى استخدامها ، فالحاجة هى أم الاختراع . فظهور الصناعة الضخمة وتقديم التجهيز الآلى مرتفع التكاليف أدى إلى اهتمام جديد بمشكلات الادارة .

وبالرغم من أن مبادىء تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل العام ، إلا أن اهتمامه لم يكن مركزاً على الادارة بصفة عامة ولكن على الادارة فى مستوى الورشة . فكان اهتمامه الأساسى بكفاءة العمال والمديرين فى الانتاج الفعلى . وقد أدى اهتمامه هذا إلى التغطية على الحاجة لاكتشاف واستخدام مبادىء الادارة فى جميع المستويات وفى جميع وظائف المشروع .

ولقد نشر كتابه المشهور « مبادىء الادارة العلمية The Principles of Scientific Management » سنة ١٩١١ . وبالرغم من اعتزامه على تقديم مبادىء تطبق على الادارة إلا أن اهتمامه الأساسى كان العمل على تحقيق كفاءة الانسان والآلة عن طريق دراسة الزمن الحركة ، والتى يشار إليها كحجر الأساس للادارة العلمية .

ويعتقد البعض أن المساهمة الأساسية التى أسهم بها تايلور لنظرية الادارة هى تمسكه الشديد بتطبيق الطريقة العلمية . ومن ثم فان تايلور أوضح أن كتابه « مبادىء الادارة العلمية » كتب لكى يقدم الآتى :

أولا : أن يظهر - بواسطة سلسلة من الأمثلة الإيضاحية البسيطة - الخسارة الكبيرة التى تتحملها الولايات المتحدة بأكلها نتيجة عدم الكفاءة فى جميع الأعمال اليومية تقريبا .

ثانياً : أن يحاول إقناع القارىء أن علاج عدم الكفاءة هذه يكون بالادارة المنظمة الرشيدة ، وليس عن طريق البحث عن رجل غير عادى أو خيالى .

ثالثاً : أن يثبت أن الادارة السليمة هى علم حقيقى قائم على أساس قوانين

وقواعد ومبادىء محددة بوضوح هذا بالاضافة إلى اظهار أن المبادىء الجوهرية للادارة العلمية يمكن تطبيقها على كل أنواع النشاط الانسانى من أبسط التصرفات الفردية إلى عمل أكبر الشركات المساهمة الذى يستلزم تعاونا وثيقاً . وأيضا أن يقنع القارىء - عن طريق الأمثلة الايضاحية البسيطة - بأنه إذا طبقت هـذه المبادىء بطريقة صحيحة فلابد من تحقيق نتائج مدهشة .

وقد أشار تايلور - عند تنمية نظريته - إلى وجود فلسفة جديدة للادارة . فلسفة فى ظلها يفبغى على الادارة أن تتحمل مسئولية أكبر فى التخطيط والاشراف، وفى تحويل المعرفة المتعلقة بأساليب العمل إلى قواعد وقوانين مما يساعد العمال مساعدة كبيرة على العمل بأقل تكلفة لصاحب العمل مع حصولهم هم أنفسهم على أعلى العائدات .

وكان من رأى تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين وهى :

١ - إحلال الطرق العلميـــة محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية Rule of Thumb فى تحديد عناصر عمل الفرد .

٢ - الاختيار العلمى للعمال وتدريبهم على أساس علمى .

٣ - تعاون كل من الادارة والعمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية .

٤ - تقسيم عادل للمسئولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل .

وتكون هذه الوظائف السابقة المبادىء الأربعة للادارة العلمية كما شرحها تايلور . ولقد كان تايلور يرى أن الادارة العلميـة فى جوهرها تنطوى على ثورة فكرية كاملة لها جانبان ، الأول متصل بالعمال المشتغلين بالصناعة وتتجه ثورتهم العقلية نحو الواجبات المتصلة بأعمالهم وأعمال زملائهم وأيضا بالنسبة لعلاقاتهم بزملائهم وبالادارة . أما الجانب الثانى فيتصل بالادارة ويمثلها رؤساء العمال

والملاحظين ومجلس الإدارة وأصحاب المشروع ، وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين فى الإدارة والعمال وأيضا تجاه المشاكل اليومية التى كانت تواجههم .

وكان من رأى تايلور أن الثورة الكبرى تحدث فى الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين أى العمال والإدارة - طبقاً الادارة العلمية - عندما ينسى كل منهما كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شىء ، وبدلا من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذى يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضرورى حدوث النزاع بينهما . فزيادة الفائض سيترتب عليه زيادة الأجور المدفوعة للعمال وزيادة أرباح صاحب المشروع . ولقد كان من رأيه أن هذا التغيير الجوهرى فى الإتجاه العقلى يؤدى إلى إشاعة السلام داخل المصنع وتوحيد اتجاهات وأهداف كل من الإدارة والعمال ، وإيجاد الثقة المتبادلة بينهما.

وكان تايلور يرى ضرورة إلمام صاحب العمل والمديرين بما يعرفه العمال عن طبيعة العمل داخل المصنع . فلقد أوضحت له دراساته أن العامل يعرف عن العمل داخل المصنع أكثر مما يعرفه رجال الادارة . كما كان يرى أن أجور العمل المرتفعة وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوقت، وأن أسرع وسيلة لتنفيذ أى عمل هى تلك التى تتم عن طريق الوقت المعيارى

ويلاحظ أن تايلور كان يركز اهتمامه وكذلك أبحاثه على الكفاءة فى مستوى المصنع الصغير (الورشة) ، وعلى الوفورات التى يمكن اكتسابها من دراسة الوقت والحركة . ولقد تسبب تركيزه هذا فى تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة مما جعل الادارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لادارة الورشة ، مع إهمال الجوانب والنواحى الاكثر عمومية .

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥)

فى الوقت الذى كان فردريك تايلور ينادى بالادارة العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية كان هنرى فايول ينادى بمبادىء الادارة فى فرنسا . ويعتقد الكثير من كتاب الادارة أن رجل الصناعة الفرنسى فايول هو الأب الحقيقى لنظرية الادارة الحديثة . ولقد ظهرت أفكاره فى كتابه المشهور « الادارة العامة والصناعية Administration Industrielle et Generale » الذى صدر عام ١٩١٦ ، ولكن لم يترجم إلى اللغة الانجليزية إلا عام ١٩٢٩ . ويتكون هذا الكتاب من جزئين ، الأول يبحث فى ضرورة وإمكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث الجزء الثانى فى عناصر الادارة ومبادئها .

وكان فايول يكتب كرجل أعمال على يسجل خبرته الادارية الطويلة ويقدم المبادىء التى لاحظها . وفى عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة للادارة . وبالرغم من ذلك فان ملاحظاته تتمشى تمشيا مذهلا مع نظرية الادارة التى تنمى حاليا .

ولقد وجد فايول أن كل أنشطة المنشأه الصناعية يمكن تقسيمها إلى المجموعات الست الآتية :

١ ـ أنشطة فنية (إنتاج) .
٢ ـ أنشطة تجارية (شراء ، بيع ، مبادلة) .
٣ ـ أنشطة مالية (البحث عن رأس المال ، واستخدامه الأمثل) .
٤ ـ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص) .
٥ ـ أنشطة محاسبية (وتتضمن الاحصاء) .
٦ ـ أنشطة إدارية (تخطيط ، تنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق، الرقابة).

وقد أشار فايول إلى أن هذه الأنشطة توجد في أية منشأة مهما كان حجمها. كما لاحظ أن المجموعات الخمس الأولى معروفة جيداً ، ومن ثم خصص معظم كتابه لتحليل المجموعة السادسة أي الأنشطة الادارية .

الصفات الادارية والتدريب الادارى :

تناول فايول في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين ، وهي الآتية :

(أ) صفات جسمانية (الصحة والقوة) .

(ب) صفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة . الحكم والتقدير ، القوة العقلية) .

(حـ) صفات خلقية (الحيوية. الحزم، الرغبة في تحمل المسئولية ، الولاء ، الابتكار ، المهابة) .

(د) صفات تربوية (الالمام العام بالأمور التي لاتتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها) .

(هـ) صفات فنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها) .

(و) صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (والناتجة عن قيامه بعمله بطريقة سليمة) .

كما حدد أيضاً القدرات اللازم توافرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة . وصنفها إلى القدرات الآتية : الادارية . الفنية . التجارية ، المالية . الوقائية والمحاسبية .

ولقد لاحظ فايول أنه بينما تكون القدرة الفنية هي أهم القدرات للعامل ، إلا أن الأهمية النسبية للقدرة الادارية تزداد كلما ارتفع الفرد في السلم الادارى

حتى تصبح هي أهم القدرات في مستوى الإدارة العليا . وعلى أساس هذه النتيجة التي وصل إليها نادى فايول بالحاجة إلى مبادىء للادارة وإلى ضرورة تدريس الادارة . وكان من رأيه أن القدرة الادارية مثلها مثل القدرة الفنية لابد من تحصيلها وتنميتها في المدرسة أولا ، ثم بعد ذلك في المصنع . ونظرا لغياب نظرية متقدمة ومقبولة للادارة ، فلقد كرس فايول نفسه في أوائل القرن العشرين لمقابلة هذه الحاجة بطريقة كان يمكنها أن تسد هذه الفجوة التي مازالت موجودة في وقتنا الحاضر - لو أن خلفه من كتاب الادارة ساروا على نفس النهج وفي نفس الطريق .

المبادىء العامة للادارة :

أما في الجزء الثاني من كتابه فلقد ميز فايول بين مبادىء الادارة وعناصرها . فهو يقصد بالأولى القواعد rules ، أما العناصر فهي من وجهة نظره الوظائف Functions . ولقد أشار فايول إلى أن مبادىء الادارة مرنة وليست مطلقة ، ومن ثم يمكن بل يجب استخدامها بغض النظر عن الظروف المتغيرة والخاصة . أما مبادىء الادارة التي استخلصها من تجربته فهي المبادىء الأربعة عشر الآتية :

١ — تقسيم العمل Division of Work : وهو التخصص الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً عند استخدام العمال . ويطبق فايول هذا المبدأ لكل أنواع العمل سواء كانت إدارية أو فنية .

٢ — السلطة والمسئولية Authority and Responsibility : وهنا يجد فايول أن السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق منها . والسلطة - كما يراها فايول - هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير ، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية والخدمات السابقة ... الخ .

٣ - النظام Discipline : ويرى فايول أن النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالأوامر كما يرى فايول أن هذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين فى كل المستويات الادارية .

٤ - وحدة السلطة الآمرة Unity of Command : ومعنى هذا المبدأ أن الموظف يجب أن يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط .

٥ - وحدة التوجيه Unity of Direction : وطبقاً لهذا المبدأ ، فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد . وهذا المبدأ يتعلق بالمنشأة وليس بالعاملين كما هو الحال فى مبدأ وحدة السلطة الآمرة .

٦ - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individual to General Interest : وهذا المبدأ لايحتاج لشرح ، ولكن عندما تتعارض المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة فيجب على الادارة أن توفق بينهما .

٧ - مكافأة الأفراد وتعويضهم Remuneration : يجب أن تكون مكافأة العاملين وطرق دفع أجورهم عادلة وقادرة على تحقيق أقصى رضاء ممكن لكل من العاملين وصاحب العمل

٨ - المركزية Centralization : وبدون أن يستخدم إصطلاح مركزية السلطة ، فان فايول يشير إلى المدى الذى تركز فيه السلطة أو توزع .

٩ - تدرج السلطة Scalar Chain : ويقصد فايول بهذا المبدأ سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها ، أى تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل .

١٠ - الترتيب Order : ويقسمه فايول إلى الترتيب المادى Material

والترتيب الاجتماعي Social ، أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (لكل شخص) ، وكل شيء (كل شخص) في مكانه الخاص به . وهذا بالضرورة مبدأ من مبادىء التنظيم في ترتيب الأشياء والأشخاص .

١١ ــ المساواة Equity يجب على المديرين الحصول على ولاء مرؤوسيهم وتفانيهم في العمل عن طريق مزيج من العطف والعدل عند التعامل معهم .

١٢ ــ استقرار العمالة Stability of Tenure : وينبه فايول إلى خطورة وتكلفة معدل دوران العمال المرتفع دون ضرورة ، كما أنه يرجعه إلى سوء الإدارة .

١٣ ــ المبادأة Initiative : ويقصد به التفكير في الخطة وتنفيذها . نظراً لأن الرجل الذكي يشعر برضاء كبير عند قيامه بالتجربة أي تنفيذ وتطبيق أفكاره ، فإن فايول يناشد المديرين في إفساح المجال أمام مرؤوسيهم لتطبيق هذا المبدأ . أو بعبارة أخرى على الرؤساء العمل على إيجاد المبادأة والإبتكار بين مرؤوسيهم .

١٤ ــ التعاون Esprit de Corps : وهو مبدأ « الاتحاد قوة » كما أنه امتداد لمبدأ وحدة السلطة الآمرة . وهذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعي (عمل الفريق teamwork) وأهمية الاتصال في الحصول عليه .

ولقد أوضح فايول عند انتهائه من مناقشة مبادئه السابقة أنه لم يحاول ذكر جميع مبادىء الإدارة ، ولكنه اقتصر فقط على وصف تلك المبادىء التي أظهرت تجربته أنه من الممكن استخدامها في أية منشأة .

عناصر الادارة :

لقد سبق لنا القول أن فايول كان ينظر إلى عناصر الإدارة على أنها وظائفها أي التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق ، والرقابة . ولقد خصص فايول

جزءاً كبيراً من كتابه لاختبار هذه الوظائف . ونجد أن ملاحظاته - في مجموعها - مازالت صالحة ولها قيمة بالرغم من مرور ما يزيد عن خمسين سنة من الدراسة والخبرة للآخرين في ميدان الإدارة . ومن خلال كتابه نجد فهماً واضحاً وإيماناً بعمومية مبادىء الإدارة . ويشير فايول المرة بعد الأخرى إلى أن هذه المبادىء لا تطبق على منشآت الأعمال فقط ، بل تطبق أيضا على المؤسسات السياسية والدينية والخيرية والعسكرية . . الخ. فنظراً لأن كل المنشآت تتطلب إدارة ، فإن تكوين نظرية للادارة يعتبر ضرورياً لتقديم تدريس فعال للادارة .

ظهور الفكر الاداري الحديث

منذ وقت فايول وتايلور وهناك جهود تبذل بمعدل متزايد لتنمية نظرية للادارة تتميز بالعمومية في التطبيق . وبالرغم من استحالة تعداد كل الاسهامات الهامة التي ساهمت في نظرية الإدارة ، إلا أنه يمكننا الاشارة إلى البعض الهام من هذه الاسهامات .

اسهامات كتاب الادارة العامة Public Administrators :

لقد شجعت حركة الادارة العلمية عدد من الباحثين على محاولة رفع الكفاءة في الحكومة عن طريق تحسين أداء العاملين وعن طريق الادارة الأفضل . وفي سبيل الوصول إلى الكفاءه وتحقيق الوفورات ، فإن هؤلاء المهتمين بالادارة العامة وجهوا اهتمامهم نحو التنظيم، والتخطيط، والرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية.

وفي هذه المجالات قدم كثير من رجال الادارة العامة والعلوم السياسية مساهمات رئيسية ، ومنهم جاليك Gulick ، هوايت White ، ديموك Dimock ، وسيمون Simon . .

اسهام مديري الاعمال Business Managers :

ولاشك أن أكثر الاسهامات أهمية في ميدان نظرية الادارة هي إسهامات

رجال الاعمال بما فى ذلك تايلور وفايول . ومن أهم هذه الكتابات ما يوجد فى كتاب « فلسفة الادارة The Philosphy of Managament » الذى كتبه عام ١٩٢٣ المستشار الصناعى الانجليزى أوليفر شيلدون Oliver Sheldon . ومثل فايول حاول شيلدون تكوين نظرية للادارة فى مجموعها عن طريق تحديد أغراضها، وتتبع خط نموها ، ووضع المبادىء التى تحكم ممارستها . ويرى شيلدون أن الادارة تنقسم إلى ثلاث عناصر : (١) تحديد سياسة المشروع وتنسيق وظائفه (الادارة العامة Administration) ، (٢) تنفيذ السياسة واستخدام التنظيم (الادارة التنفيذية Management proper) ، (٣) جمع عمل الأفراد أو الجماعات مع الامكانيات الضروريه لتنفيذه (التنظيم Organization). ورغم أن شيلدون اهتم كثيراً بأمور مثل المسؤليات الاجتماعية للادارة ، واختبر الميادين الوظيفية للادارة مثل إدارة الأفراد وإدارة الانتاج ، إلا أن الكثير من مبادئه يماثل مبادىء هنرى فايول .

ومن أحسن محاولات رجال الاعمال لوضع إطار عمل منطقى لنظرية التنظيم هى عمل مونى ورايلى Mooney and Reily . ولقد قام هذان الكاتبان بالاستعانة بدروس التاريخ - وخاصة تلك المتعلقة بالتنظيمات الدينية والعسكرية - فى جمع عناصر التنظيم فى نموذج منطقى من المبادىء والعمليات والنتائج .

وتعتبر كتابات شستر بارنارد Chester I. Barnard من أهم الكتابات وأكثرها تأثيراً فى ميدان الادارة . وتظهر أفكاره فى كتابه « وظائف المدير The Functions of the Executive » الذى نشر سنة ١٩٣٨ . وهذه الافكار تمثل خبرة وتجارب سنوات طويلة أمضاها فى ميدان الاعمال كواحد من أنجح الاداريين . وخلال هذه المدة أحس بالحاجة لبعض الجوهريات التى تتميز بالعمومية لشرح وظيفة المدير ولمساعدته على تحسين قدرته كإدارى . ولقد

تأثرت أفكار بارنارد إلى حد كبير بأبحاث علماء الاجتماع وإلى حد ما بأبحاث علم النفس . وكتابه ـ كما يشير فى مقدمته ـ ينقسم إلى جزئين : الأول يعالج نظرية التنظيم ، أما الثانى فيتناول وظائف المديرين . ونظريتـــه فى التنظيم ـ المتأثرة بالمدخل الاجتماعى ـ تتحرك من مبادىء التعاون الجماعى إلى مبـــادىء التنظيم الرسمى . وتستند مبادئه المتعلقة بوظائف المديرين على نظريته فى التنظيم ، ومن ثم فهى تهتم اهتماما كبيراً بالقيادة والاتصال . ولقـد تناول بارنارد دراسة عمليـة اتخاذ القرارات مع تنبيهه إلى ضرورة البحث عن العوامل الاستراتيجية .

ومن ضمن الاسهامات الأخرى لرجال الأعمال ورجال الادارة المحترفين ، ينبغى الاشارة إلى كتابات آلفن براون Alvin Brown ، وليندال ايروك Lyndall Urwick ، وكذلك أعمال جمعية تقـــدم الادارة Society of the Advancement of Management وجمعيـــة الادارة الأمريكية American Management Association وأن حقيقة كون الاسهامات الرئيسية لنظرية الادارة لوقتنا الحاضر تأتى من أشخاص يمارسون الادارة بالعمل لهو دليل على أهمية هذا الميدان وعلى واقعية مدخله .

اسهامات السلوكين Behavioralists :

خلال الثلاثينات من هذا القرن زاد الاهتمام بفكرة أن الناس هم أهم عنصر فى الادارة ، وأن الاهداف توضع وتحقق عن طريق الأشخـاص . ومن ثم فإن المفهوم الهام فى دراسة الادارة يجب ان يكون العنصر البشرى . فالعامل البشرى أكثر أهمية للكفاءة الانتاجية من العوامل المادية مثل فترات الراحة ، والاضاءة وحتى النقود . وهذه الاعتبارات كانت موضع اهتمام دراسات « هاوثورن Hawthrone » المشهورة والتى قام بها أليتون مايو Mayo وفريتز روثلزبرجر Roethlisberger فى شركة وبسترن اليكتريك الأمريكية (١٩٢٧-١٩٣٢) .

وتعتبر هذه الدراسات بمثابة نقطة تحول فى الفكر الادارى ، وأصبح هناك اعتقاد قوى بأن إسهامات العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع تعتبر من الضروريات لدراسة الادارة .

ولقد قام علماء الاجتماع بالمساهمة فى فهم جسم التنظيمات عن طريق دراستهم للجماعات ، وللنماذج الثقافية ، والتعاون . كما ساهم علماء النفس فقد بحثوا كثيراً فى جوانب السلوك الرشيد وتأثيره ، ومصادر الترغيب والتحفيز وطبيعة القيادة .

اسهامات علماء النظم Systems Scientists :

من الإسهامات الرئيسية للادارة ، والتى حدثت فى السنوات الأخيرة هى إدخال مدخل النظم فى مفاهيم الادارة ونظريتها وممارستها . ويقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المتشابكة ، والتى تكون وحدة مركبة ، أو المجموع المكون من أجزاء مرتبة بتناسق طبقاً لترتيب معين أو خطة . ومن ثم فان منشأة الأعمال أو الحكومة أو أى نوع آخر من المنشآت ، أو أى قسم داخلها يعتبر نظاما . كما أن خطط الادارة تعتبر من النظم والتى تنطوى على أجزاء مثل الأشخاص ، السلطة ، تدفق المعلومات ، المواد ، والتسهيلات . وميزة التعامل مع أى مجال من مجالات التحرى كنظام هى إمكان رؤية المتغيرات الحرجة والقيود ومدى تداخلهم وتشابكهم . ولا شك أن مثل هذه الرؤية تعتبر على جانب كبير من الأهمية للادارة .

وترجع أهمية هذا المدخل الجديد فى أنه يجبر الباحثين والممارسين فى ميدان الادارة على أن يكونوا بصفة مستمرة على بينة من أن أى عنصر واحد ، أو ظاهرة واحدة ، أو مشكلة واحدة لا يجب معالجتها دون اعتبار ارتباطها وتداخلها مع العناصر الأخرى .

وأخيراً يتبين من هذه الإسهامات المختلفة أن الادارة ليست بالمجال الخاص

فقط بمديرى الاعمال ورجال الادارة العامة ، فالادارة أوسع من ذلك بكثير ، كما أن نظرية الادارة فى محاولتها لفهم تصرف الفرد والجماعة تستمين بالمعرفة من عديد من الميادين الاخرى . وستتضح لنا هذه الحقيقة بوضوح أكبر عندما ننتقل الآن إلى مناقشة المدارس الرئيسية للادارة .

المدارس الرئيسية للادارة

نظراً للاهتمام غير العادى بالادارة فى السنوات الأخيرة، فلقد تم تنمية عدد من المداخل لدراستها . ولكل مدخل من هذه المداخل من يحبذه ويفضله من الباحثين والدارسين والممارسين . ولقد أدى هذا التعدد إلى كثير من التخبط فيما يتعلق بماهية الادارة ، ونظرية الادارة ، وكيف ينبغى دراسة الادارة .

ولغرض الدراسة يمكن تصنيف هذه المداخل إلى المدارس الرئيسية السبع الآتية :

١ ــ مدرسة عملية الادارة .
٢ ــ المدرسة التجريبية .
٣ ــ مدرسة السلوك الإنسانى
٤ ــ مدرسة النظام الاجتماعى .
٥ ــ المدرسه الرياضية .
٦ ــ مدرسة نظرية القرارات .
٧ ــ مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبة .

مدرسة عملية الادارة The Management Process School

ويطلق عليها أيضاً أسم المدرسة العملية أو التشغيلية Operational . وهذا المدخل لفكر الادارى ينظر للادارة كأداة لأنشطة معينة أو لوظائف إدارية أساسية والتى تميز الادارى عن العضو غير الادارى . وأداء هذه الوظائف

بشكل عملية وتقوم هذه المدرسة بتحليل هذه العملية ، وإقامة إطار من المفاهيم لها ، مع تحديد المبادىء التى تقف خلف استعمال هذه العملية أو جزءا منها. وتركز هذه المدرسة اهتمامها على الأشياء التى تتحقق وتنفذ مع وخلال الأشخاص الذين يعملون فى جماعات منتظمة .

ومجال هذه المدرسة واسع النطاق . فهى تنظر لعملية الإدارة كعملية تتميز بالعمومية بغض النظر عن نوع المنشأة أو عن المستوى داخل المنشأة المعينة. حقاً أنها تعترف بالاختلافات فى البيئة بين المنشآت وأيضاً بين المستويات . ولكن بالرغم من ذلك فإن عمل المدير — الذى يقوم بعملية الادارة — يكون دائما موجوداً ولا يختلف فى جوهره .

وكثيراً ما يشار إلى هذه المدرسة — وخاصة بواسطة ناقديها — بأنها المدرسة «التقليدية traditional » ويقال أن الأب الروحى لهذه المدرسة هو هنرى فايول Henri Fayol . وبخلاف فايول فإن معظم المساهمين فى هذه المدرسة فى مراحلها الأولى كانوا يتناولون فقط الجزء التنظيمى من عملية الادارة نظراً لخبرتهم الطويلة بهذه الناحية (التنظيم) . هذا بالاضافة إلى أن وظائف التخطيط والرقابة لم تنل إلا القليل من اهتمام المديرين قبل سنة ١٩٤٠ .

وتبنى هذه المدرسة تحليلها للادارة على أساس عدة معتقدات جوهرية هى:

(١) الادارة عملية تشغيلية يمكن تجزئتها عن طريق تحليل وظائف المدير .

(٢) أن الخبرة الطويلة مع الادارة فى مواقف متنوعة يمكن أن يستخلص منها بعض الحقائق الجوهرية أو المبادىء والتى تساعد على فهم وتوضيح وتحسين عملية الادارة .

(٣) أن هذه المبادىء يمكن أن تكون نقاط أساسية للأبحاث المفيدة لتأكيد ولتحسين معناها وتطبيقاتها العملية .

(٤) يمكن أن تقدم مثل هذه المبادىء عناصر لنظرية مفيدة للادارة .

(٥) أن الادارة فن — كالطب والهندسة - يمكن تحسينها بالاعتماد على المبادىء السليمة الموضوعية .

(٦) أن مبادىء الادارة — مثلها مثل العلوم الطبيعية والمنطقية — تعتبر من الحقائق حتى ولو كانت هناك استثناءات واعتراضات فى حالات معينة .

(٧) بالرغم من وجود عوامل وظروف عديدة تؤثر بدرجات متفاوته على بيئة المدير ، إلا أن نظرية الادارة لاتحتاج الى تناول جميع أنواع المعرفة حتى يمكنها أن تخدم كأساس على لمبادىء الادارة .

إذن المدخل الأساسى لهذه المدرسة هـــو النظر أولا إلى وظائف المديرين (تخطيط ، تنظيم ، تشكيل ، توجيه ، ورقابة) ، ثم استخلاص بعض الحقائق الجوهرية (المبادىء) من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة والتطبيق .

ولغرض إمكان السيطرة على نطاق نظرية الادارة ، فإن الذين يساهمون فى هذه المدرسة لايعتقدون بضرورة إدخال جميع مجالات علوم الاجتماع والاقتصاد والأحياء والنفس والفيزياء والكيمياء وغيرها فى نظرية الادارة . ولا يعنى عدم تعرضهم هذا أن هذه المجالات الأخرى من المعرفة غيرهامة ولا تؤثر على الادارة ، ولكن بسبب الحقيقة التى تقول بأن أى تقدم حقيقى فى العلم أو الفن لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تجزىء المعرفة وحصر نطاق البحث والدراسه فى حيز محدود . ومع ذلك فمن الخطأ أن يعتقد المرء أن أية وظيفة تتعامل مع الناس عند قيامهم بأنشطتهم المتنوعة من إنتاج أو تسويق ... الخ يمكن أن تكون مستقلة تماما عن العالم المادى والبيولوجى والثقافى الذى نعيش فيه .

المدرسة التجريبية The Empirical School

وكما يدل عليها إسمها فإن المدرسة تهتم بدراسة تجارب المديرين الناجحين

أو الأخطاء التى تحدث فى الادارة . فهى تحلل الادارة عن طريق التجارب أحيانا لغرض الوصول إلى عموميات ، ولكن فى العادة كمجرد وسيلة لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين . وأفضل نموذج لهذه المدرسة هو ما يتبعه البعض وعلى رأسهم أرنست ديل Ernest Dale من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات .

ويقـــوم هذا المدخل على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المديرين الناجحين ، وبدراسة الأخطاء التى تحدث عند الادارة ، وبمحاولة حل مشكلات معينة ، يمكن للدارسين والممارسين إلى حد ما التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية فاعلية فى المواقف المتشابهة أو المتقاربة . ولا شك أن أحداً لايمكن إنكار أهميـة دراسة الخبرة أو تحليل الأسباب التى أدت إلى النجـاح أو الفشل ، ولكن الادارة — بعكس القـــانون — ليست بالعلم الذى يعتمد على التجارب السابقة ، فالمستقبل قد يتعارض تماما مع الماضى ولا يحتمل أن يتكرر بنفس الصورة.

ولكن دعاة هذه المدرسة ينادون بأن قصدهم من تحليل الحالات أو دراسة التاريخ هو الوصول إلى البعض المعـــين من العموميات التى يمكن استخدامها وتطبيقها كمرشد مفيد فى المواقف المستقبلة . ومن الغريب أن أحد رواد هذه المدرسة وهو ديل Dale الذى كان يهاجم المدرسة السابقة (مدرسة عملية الادارة) بحجة أن مبادئها ليس لها إلا فائدة عمليـــة بسيطة ، قدم بنفسه مثـــل هذه العموميات أو المعايير من دراسته القيمة لعدد من كبار المديرين . ولذا قـــد يتساءل البعض عن مدى الاختلاف بين مدخل هذه المدرسة ومدخل المدرسة السابقة ؟

ويبدو أن اهتمام المدرسة التجريبية بدراسة الخبرة يرجع الى اعتقادهم أنها

تخلق بحوثا عديدة وآراء جديدة تساعد على الإسراع بإثبات صحة المبادىء . ومن المحتمل أيضاً أن أنصار هذه المدرسه قد يستطيعون الوصول إلى إطار عمل لهذه المبادىء أكثر فائدة من اطار عمل مدرسة عملية الادارة . ولكن طالما أن المدرسة التجريبية تخرج بعموميات من بحثها فى الحالات الماضية ، فإنها تميل أن تكون مثل مدرسة عملية الادارة وتعمل مثلها .

مدرسة السلوك الانسانى The Human Behavior School

ويقوم هذا المدخل لتحليل الادارة على فكرة أساسية مؤداها أنه حيث أن الادارة تنطوى على تنفيذ الأشياء مع الاشخاص وخلالهم ، فإن دراستها يجب أن تركز على العلاقات الشخصية المتداخلة ، أو ما يطلق عليها مدخل « العلاقات الانسانية » أو « القيادة » أو « العلوم السلوكية » . وتركز هذه المدرسه اهتمامها على الجانب الإنسانى للادارة ، وعلى المبدأ الذى يقول : حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة ، فن الضرورى أن يفهم الناس بعضهم البعض .

ويميل كتاب وعلماء هذه المدرسة بثقل نحو علم النفس الاجتماعى . ومن ثم فهم يهتمون بالنواحى النفسية والاجتماعيـة فى الانسان وبما يحفزه ويدفعه للعمل . وأعضاء هذه المدرسة يتفاوتون من هؤلاء الذين ينظرون إلى علم النفس كجزء ضرورى من عمل المدير ، أى كأداة لمساعدته على فهم الناس والحصول منهم على أحسن ما لديهم عن طريق مقابلة حاجاتهم والاستجابة لحفزاتهم — إلى أولئك الذين يرون أن السلوك السيكولوجى للأفراد والجماعات هو مركز الادارة وقلبها .

فى هذه المدرسة نجد هؤلاء الذين يركزون على العلاقات الانسانية كفن يجب على المدير فهمه وتطبيقه . وهنـاك الذين يركزون الاهتمام على المدير كقائد وأحيانا يساوون بين الادارة والقيادة ، ومن ثم يميلون إلى معالجة كل أنشطة

الجماعه كمواقف ادارية . كما أن هناك الذين ينظرون إلى دراسه ديناميكية الجماعة والعلاقات الشخصية المتداخلة ببساطه كدراسة العلاقات الاجتماعيه السيكولوجيه، ومن ثم فهم يلصقون اصطلاح « الإدارة » على ميدان علم النفس الاجتماعي .

أن أحداً لاينكر أن الإدارة تنطوى على السلوك الانسانى . وأيضا لا نزاع فى أن دراسة الأعمال الانسانيه المتداخلة سواء كانت فى بيئة الإدارة أو خارجها تعتبر هامة ومفيدة . وكذلك من الخطأ جداً اعتبار القيادة الجيدة غير مهمة للادارة الجيدة . ولكن القول بأن ميدان السلوك الانسانى هو نفسه (أى يعادل ويساوى) ميدان الإدارة ، فهذا قول يختلف كل الاختلاف ولا يمكن قبوله على إطـــلاقه .

مدرسة النظام الاجتماعي The Social System School

وينظر هذا المدخل إلى الإدارة كنظام اجتماعى أو بعباره أكـــثر تحديداً كنظام للعلاقات الثقافيه المتداخلة . وهذه المدرسة أساسها علم النفس الاجتماعى ، وتتعامل مع تحديد الحاجات الاجتماعيه المختلفة وعلاقاتها الثقافية ، هـذا بالاضافة إلى العمل على تكامل هذه الجماعات فى نظام اجتماعى كامل . وكثيراً مايحدث خلط بين هذه المدرسه ومدرسة السلوك الانسانى ، نظراً لأن المدرستين تنبعان من تطور الفكر الإدارى القائم على أساس العلوم السلوكيه .

والاعتقاد الجوهرى فى مدرسة النظام الاجتماعى هو الحاجه إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصه بالفرد وبيئتـه وذلك عن طريق التعاون . والكثيرمن أتباع هذه المدرسه يستخدم مفهوم النظام التعاونى ، والذى، يطلق عليه عادة اصطلاح « التنظـــيم الرسمى ' Formal organization ". وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمى هوأى نظام تعاونى حيث يوجد أشخاص

قادرين على الإتصال ببعضهم البعض وراغبين فى المساهمة فى العمل نحو تحقيق هدف مشترك .

ولقد قدمت هذه المدرسة الكثير من الاسهامات الملحوظة للإدارة منها تبيان الالتزامات الاجتماعية للإدارة . وأن اعتراف مدرسة النظام الاجتماعى بالمشروع المنظم كعضو اجتماعى يتعرض لكل ضغوط ومنازعات البيئة الثقافية ، كان هذا الاعتراف مفيداً جداً لكل من يبحث فى الإدارة أو يمارسها . ولا شك فى أن إسهامات هذه المدرسة مفيدة ومهمة ، ولكن مرة اخرى قد يتساءل المرء : هل الإدارة وعلم الاجتماع يمثيان نفس الشيء ؟

المدرسة الرياضية The Mathematical School

تتضمن هذه المدرسة هؤلاء الذين ينظرون للإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها فى شكل رموز وعلاقات رياضية . والمدخل الرئيسى لهذه المدرسة هو النموذج Model ، لأنه بواسطة النماذج يمكن التعبير عن المشكلة على أساس علاقاتها الأساسية وعلى أساس الأهداف المختارة .

ولعل أهم الجماعات فى هذه المدرسة وأكثرها شهرة هى جماعة القائمين ببحوث العمليات والبرامج الخطية . والاعتقاد السائد عند هذه الجماعة هو أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عبارة عن عملية منطقية ، إذن يمكن التعبير عنها تعبيراً كمياً أى فى شكل رموز وعلاقات ومعادلات رياضية .

وبالرغم من أن المدرسة الرياضية تعتبر حديثة نسبيا ، إلا أنها أثبتت فائدة مدخلها فى مجال الإدارة . فهى تجبر مستخدمها على التحديد الدقيق لأهدافه

ولمشكلته ، ولنطاق المشكلة . ولاشك فى أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة ، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمى معقول .

ونلاحظ أن المدخل الرياضى يكون أكثر فاعلية بصفة خاصة عندما يطبق على المشكلات المادية للادارة مثل المخزون والمواد ورقابة الانتاج ، عنه عندما يطبق على مشكلات السلوك الانسانى . ولكن إذا أمكن قياس عوامل السلوك الانسانى فان المدخل الرياضى يكون مفيداً ولكنه ليس بالنهائى . فمثلا مشكلة الغياب الزائد عن الحد يمكن قياسها ووضع معيار لها ، ولكن تفسير الاجابات الرقمية يستلزم تفكيراً يخرج عن نطاق المدرسة الرياضية .

وليس هناك من شك فى أهمية المدخل الرياضى وفائدته الكبرى لأى ميدان من ميادين التحرى والتقصى . فالمدخل الرياضى يجبر المحلل والباحث على تحديد المشكلة أو مجالها ، كما يسمح باستخدام الرموز لتحل محل البيانات المجهولة . يضاف إلى ذلك أن منهجه المنطقى يقدم أداة قوية لحل أو تبسيط الظواهر المعقدة ، ولكن بالرغم من ذلك فمن الصعب النظر إلى الرياضيات باعتبارها مدرسة منفصلة للادارة . فحتى بالنسبة للفيزياء والكيمياء والهندسة والطب حيث تظهر أهمية الرياضيات ألا أنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها فى كل ميدان من الميادين السابقة .

مدرسة نظرية القرارات The Decision Theory School

والاهتمام هنا يركز على القرارات الادارية ، والتى يدعى دعاة هذه المدرسة أنها العمل الحقيقى للمدير . فقرار ماذا يجب تحقيقه وكيف هو الصفة الجوهرية والخاصية المميزة للمدير . وتهتم هذه المدرسة بالقرار الرشيد — أى الاختيار ،

من بين البدائل المحتملة ، لبرنامج العمل . ومدخل هذه المدرسة قد يتعامل مع القرار نفسه أو مع الأشخاص الذين يتخذون القرار ، أو مع الجماعة التنظيمية التى تتخذ القرار ، أو مع تحليـــل عملية إتخاذ القرارات . وبعض علمائها يقصر معظم إهتمامه على الترشيد الاقتصادى للقرار ، بينما البعض الآخر يعتبر أى شىء يحدث داخل المنشأة موضوعا للتحليل . هذا فى حين أن البعض الآخرمن أنصار هذه المدرسة يميـــل إلى توسيع نظرية القرارات لكى تشمل المظاهر والجوانب السيكولوجية والاجتماعيه وكذا بيئة القرارات ومتخذيها .

ويلاحظ أن أسلوب التحليل الذى تتبعه هذه المدرسه يتمشى إلى حد ما مع التحليل الاقتصادى . فهذا المدخل يستخدم المنفعة الحدية ، ومنحنيات السواء ، والسلوك الاقتصادى تحت ظروف الخطر وعدم التأكد . ومن ثم ، فليس من الغريب أن نجد معظم أعضاء هذه المدرسة من دعاة النظرية الاقتصادية .

وقد وسعت مدرسة نظرية القرارات أفقها لابعد بكثير من عمليـــة تقييم البدائل. بل أن الكثير من أتباعها يتخذها كنقطة إنطلاق لفحص جميع أوجه نشاط المنشأة بما فى ذلك طبيعة هيكل التنظيم ، وردود الفعل السيكولوجيه والاجتماعيه للأفراد والجماعات ، وتنميه المعلومات الاساسيه للقرارات . ومن ثم فان نظرية القرارات بدأت بدراسه المنطقه الصغيرة - ولكن المركزيه - لعمليه إتخاذ القرارات ، ثم توسعت لكى تغطى الميدان الكامل لعمليات المنشأة وبيئتها . والنتيجة هى أن نظرية القرارت أصبحت تمثـــل نظرة واسعه للمنشأة - تنظر اليها كنظام اجتماعى - وذلك بدلا من أن تقتصر على التركيز الضيق والدقيق على عملية اتخاذ القرارات .

وهناك من يعتقد أنه نظراً لأن الادارة تتصف بعمليه إتخاذ القرارات، فإن التنمية المستقبلة لنظرية الادارة ستستخدم القرار كمحور ومركز لاهتمامها مع

تعليق بقية نظرية الادارة على هذا المركز الهيكلى . وهذا قد يحدث، وبالتأكيد فإن دراسة القرار ، وعملية إتخاذ القرار ، ومتخذ القرار يمكن توسيعها ومدها إلى حد كبير . ولكن هنا قد يثار السؤال : هل عملية إتخاذ القرارات وحدها هى الوسيلة المناسبة والأفضل لفهم الادارة وممارستها ؟

مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبة

وهذه المدرسة التى تهتم إهتماما كبيرا بالتكاليف ، تتعامل مع المشكلات الادارية المتعلقة بالأنواع المختلفة للتكلفة ـ قصيرة الأجل ، الثابتة ، الفارقة .. الخ . وفى السنوات الأخيرة ، توسع أنصار هذه المدرسة فى إستخدام المدخل الرياضى فى عملية إتخاذ القرارارت . وبالرغم من ذلك فإن هؤلاء الأنصار المدربين فى المحاسبة يهتمون بإستخدام المعلومات والبيانات المحاسبية لخدمة الادارة . وهم يعتقدون أن المعايير والتنبؤات والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والتحليل والنسب هى السبيل للادارة الفعالة . وحسب طريقة تفكيرهم فإن كل القرارت الادارية ما هى إلا قرارات تكاليف .

واسهامات هذه المدرسة كثيرة ، فلا شك أن هذا المدخل يقوم على أساس من الحقائق ، مع القليل من الافتراضات ، كما أن النتائج يمكن تقييمها بسرعة . وبالرغم من ذلك ، فان هذا المدخل قد يميل إلى تكرار التجارب الماضية ويقف فى سبيل محاولة التجديد والابتكار وهما من الضروريات لمصلحة التقدم الادارى.

ملاحظات على المدارس المختلفة للادارة

بالرغم من أن الوصف السابق كان يحتوى على تقييم سريع لكل مدرسة ، إلا أنه يبدو من المرغوب فيه إضافة بعض الملاحظات الخاصة بهذه المدارس المختلفة . فأول كل شىء ، ينبغى أن نتوقع من ميدان مهم كميدان الادارة

يتضمن قضايا جوهرية تؤثر فى الناس ، والتكنولوجيا ، والقـــيم ، والحاجات الانسانية - أن يجتذب اهتمام الباحثين والممارسين فى مجالات مثـــل الأعمال ، والإقتصاد ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأجناس ، والرياضيات . ونتيجة لذلك ظهرت هذه المدارس المختلفة للادارة ، التى تعكس الجهود التى تبذل لشرح الإدارة واستخدامها .

وبعض هذه المدارس يميل لأن يكون واسعا فى نطاقه ، بينما البعض الآخر يبدو أنه يركز اهتمامه على جانب من جوانب الادارة أو يتخصص فى مجـــال معين . يضاف الى ذلك أن الاستعراض السريع للوصف السابق للمدارس المختلفة يبين أن بعض المدارس لا يمكنـــه مسايرة البعض الآخر نظـراً لإتسـاع هوة الإختلاف بينها .

أما الدراسة المتقدمة لهذه المداخل المختلفة فتبين وجود مصادر عديدة تسبب الاختلاف بينها . ومن أهم هذه المصادر : مشكلة تحديد المعانى ، ومشكلة تحديد مضمون الادارة ، ونبذ الأعمال السابقة ، وسوء فهم المبادىء ، وعدم قدرة أو عدم رغبة الباحثين على فهم بعضهم البعض .

المدخل المستخدم فى هذه المذكرات

بعد استعراض المدارس المختلفة الرئيسية للادارة ، من المناسب أن نذكر أن هيكل هذه المذكرات يقـــوم على أساس مدخل عملية الادارة . ويمكن تبرير اختيار هذه المدرسة بالأسباب الآتية :

١ ــ تقدم مدرسة عملية الادارة إطار عمل لمفاهيم الادارة يمتاز بالاتساع وسهولة الفهم . فنطاق الادارة بكامله يدخل فيهـا ، ومن ثم يسـاعد على تقديم مفهوم كامل للادارة .

٢ ــ تقدم هذه المدرسة أساساً ممتازا لدراسة الإدارة . فهى شاملة ويمكن تطبيقها على كل نوع من أنواع المنشآت وعلى كل مستوى من المستويات داخل المنشأة المعينة .

٣ ــ من الممكن فى ظل هذه المدرسة استخدام إسهامات المدارس الأخرى للادارة . ففى سبيل الوصول إلى أفضل إدارة ممكنة ينبغى علينا استخدام أفضل مدخل بالنسبة للمشكلة المعينة موضوع البحث . فمثلا ، لو كان العمل يستلزم إتخاذ قرار يتعلق بعوامل مادية يمكن قياسها ، فان المدخل الرياضى قد يكون مفيداً للغاية . أما اذا كان العمل يتعلق بالحوافز ، فلا شك أن المدخل المناسب هو مدرسة السلوك الإنسانى . فاسهامات المدارس الأخرى يمكن إدخالها فى إطار عمل عملية الادارة ، مما يترتب عليه تحسين الإدارة .

٤ ــ تهتم مدرسة عملية الادارة ، بكل من تحديد الأهداف وتحقيقها ، هذا بعكس معظم المدارس الأخرى . فبعض هذه المدارس يكون على جانب كبير من الفاعلية فى العمل على توضيح الأهداف وتحديدها ، ولكنه لا يقدم إلا القليل من المساعدة على اعداد وتحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف . وعلى العكس من ذلك ،فالبعض الآخر من المدارس يكون اهتمامه مركزاً على جانب تحقيق الهدف مع أهماله لجانب تحديدها .

٥ ــ تشجع مدرسة عملية الإدارة على تقديم المبادىء المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية . وتقدم هذه المبادىء الأساس اللازم للبحوث الادارية المفيدة ، كما تساعد على فهم الإداره وتطبيقها .

٦ ــ تعترف مدرسة عملية الإدارة بفن الإدارة . فمسألة تطبيق المعرفة تعتبر من الضروريات فى الادارة كما هو الحال فى أى ميدان آخر من ميادين

فالمعرفة فى الطب مثلا ، لا تؤدى إلى أفضل طبيب ، ولكن المعرفة مضافاً إليها المهارة فى تطبيق والممارسة هى التى تؤدى الى ذلك .

وظائف المدير

ان العمل الشامل للمدير هو أن يخلق داخل المنشأة البيئة التى تسهل من تحقيق أهدافها . ولا شك أن المدير سيتأثر بالبيئة الخارجية التى يجب على المنشأه أن تعمل فيها . وبالنسبة لهذه البيئة الخارجية فانه لا يملك القوة التى تمكنه من التأثير على سياسة الحكومة ، أو الظروف الاقتصادية ، أو العلاقات الدولية . ولكن داخل منشأته فان المدير يكون مسئولا عن البيئة التى سيعمل فيها مرؤوسيه ،ومن ثم فان المدير القدير يخلق الظروف التى تمكن من القيام بالعمل بفاعلية وكفاءة وبعمله هذا فان المدير يخطط عمليات مرؤوسيه ، ويختارهم ويدربهم ، وينظم علاقات العمل ، ويوجه عملهم ، ويقيس النتائج الفعلية .

تصنيف الوظائف

عند تصنيف وظائف الإدارة ينبغى على المرء أن يميز بوضوح بينها وبين وظائف المشروع مثل التسويق والإنتاج والتمويل والتى ينبغى على المنشأة القيام بها لتحقيق أهدافها وتختلف وظائف المشروع من منشأة لأخرى ، ولكن وظائف المدير لا تختلف بل هى مشتركة بينهم جميعا . ومن ثم فان وظائف الإدارة تعتبر عامة Universal ومشتركة لكل نشاط انسانى منظم .

وبالرغم من عدم إتفاق كتاب الإدارة على قائمة واحدة لوظائف المدير ، الا أن أكثر القوائم انتشاراً وقبولا لتصنيف الأنشطة الإدارية هى تلك التى تجمع هذه الأنشطة حول الوظائف الخمس الآتية :

١ — التخطيط .

٢ — التنظيم .

٣ — التشكيل .

٤ — التوجيه .

٥ — الرقابة .

١ — التخطيط : Planning :

وينطوى التخطيط على إختيار الأهداف والسياسات والبرامج والاجراءات وذلك للمنشأة كلها كوحدة أو لأى جزء منظم منها . ولا شك أن التخطيط هو عملية إتخاذ قرارات لأنه ينطوى على الاختيار بين البدائل . وهناك مثلا السياسات المتعلقة بالسلطة أو الاسعار أو المنافسة ، والبرامج الخاصة بالانتاج أو المراجعه الداخلية أو التمويل ، والاجراءات التى تستلزم وسائل محددة لمناولة المنتجات والاشخاص .

ويثار الكثير من التخبط بخصوص من الذى ينبغى أن يقوم بالتخطيط ومتى. ولقد بدأ التخبط منذ أيام فردريك تايلور، عندما أخذ بعض الاداريين فى التفكير فى فصل التخطيط عن الأداء . ولكن مثل هذا الفصل يكون غير عملى عندما يرأس المديرون نفس المرؤوسين . وبالرغم من ذلك ، إذا كان التخطيط يحدث كخدمة إستشارية المدير المسئول عن الاداء فإن مثل هذا الفصل قد يكون فعال ومنتج . ولكن التخطيط ومسئولية التخطيط لا يمكن فصلها عن الأداء الادارى لأن كل المديرين تقع عليهم مسئولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الادارى وهل هم فى قمة الهيكل التنظيمى أم فى وسطه أم فى القاع .

٢ — التنظيم : Organizing :

وينطوى التنظيم على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد

الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء منها ، وتجميع هذه الأنشطة وتخصيص مديراً لكل مجموعة من هذه الأنشطة ، وتفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة ، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً ورأسياً في الهيكل التنظيمي . وأحياناً يشار إلى هذه العوامل السابقة كلها بإصلاح «الهيكل التنظيمي». وأحياناً أخرى يطلق عليها « علاقات السلطة الادارية . وعلى كل حال فإن مجموع هذه الأنشطة وعلاقات السلطة هو الذي يكون وظيفة التنظيم .

وهناك ملاحظات مبدئية تتعلق بهذا المفهوم للتنظيم ينبغي أخذها في الحسبان. ففي المحل الأول ، نجد أن المنشأة التي يعمل بها شخص واحد لا يمكن تنظيمها . فنظراً لأن المالك أو القائم بالعمل يؤدي بنفسه كل الوظائف الادارية ، فإنه لا يفوض أي سلطة . ولكن لو قام مثلا بفصل أنشطة البيع ثم عهد بها إلى أحد المرؤوسين مع تنسيق النشاط بينه وبين البائع فان المنشأة تصبح منظمة، وبالتالى فان المنشأة تستلزم على الأقل مديرين ، إما على نفس المستوى وإما على أساس علاقة الرئيس / المرؤوس .

أما الملاحظة الثانية ، فهي أن كل المديرين عندما يقررون تنظيم منشأة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطريق. فبغض النظر عن كونه رئيساً لمجلس الادارة أو مديراً لإدارة ، أو رئيساً لقسم ، فانه سيعكس الأهداف التي ينبغي الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسئول عنها، ثم يعهد البعض منها إلى مرؤوسيه مع تفويضهم السلطة التي تلزمهم لتحقيق النتائج ، وتوفير التنسيق الضروري بين هذه السلطات .

والهيكل التنظيمي ليس نهاية في حد ذاته ، بل أداة لتحقيق أهداف المنشأة . ويساهم التنظيم الكفء في نجاح المنشأة، ولهذا السبب فإن تطبيق مبادىء التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية . أما محاولة الوصول إلى هيكل حسن الصورة

وجميل المنظر ، دون النظر إلى كفاءته عند الاستخدام والتطبيق ، فهى مضيعة للوقت وعمل لا قيمة له. فالتنظيم يجب أن يناسب العمل - وليس العكس - ويجب أن يعكس الأحوال - بما فيها من قيود على المدير - عكسا سليما .

٣ - التشكيل Staffing :

ويقصد بالتشكيل تنمية الهيئة الادارية ، أى وضع الاداريين فى المراكز المختلفة التى يبينها هيكل التنظيم . ومن ثم فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات والمستلزمات اللازمة لكل من يتولى مركزاً معيناً ، مع تقييم لمرشحين ، واختيارهم ، وتدريبهم . . . الخ ، مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء .

٤ - التوجيه Directing :

وينطوى التوجيه على الانشطة المتعلقة بارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم . فالتخطيط والتنظيم فى حد ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام العمل ، إنما من الضرورى توجيه المرؤوسين عند تنفيذهم الأعمال وبالرغم من أن مفهوم التوجيه بسيط للغاية ، إلا أن أساليب التوجيه قد تكون على قدر كبير من التعقيد وينبغى على الرئيس الاعلى أن يخلق فى مرؤوسيه فهما عميقا وتقديراً لمفاهيم المنشأة ، وتاريخها ، وأهدافها ، وسياساتها . كما ينبغى على المرؤوسين معرفة هيكل التنظيم والعلاقات الداخليه بين الأنشطة والشخصيات ، وواجباتهم وسلطاتهم . ومتى عرف المرؤوسين هذه الأمور، تقع على الرئيس مسئولية مستمرة تتعلق بتوضيح مهام المرؤوسين وإرشادهم نحو الأداء الافضل ، مع تحفيزهم للعمل بحماس وثقة .

أما أساليب وطرق التوجيه التى يمكن المدير استخدامها فهى عديدة ومتنوعة .

والتوجيه السليم الناجح يستلزم الالمام بكل الأساليب البديلة ، مع القدرة على إستخدام الاسلوب الصحيح فى الوقت الصحيح بالطريقة الصحيحة . أما نتيجة التوجيه الناجح المرؤوسين فهى تنمية أشخاص على جانب من المعرفة ومدربين تدريباً جيداً ويقومون بمهامهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المنشأة

٥ – الرقابة : Controlling :

تنطوى وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة التى تصمم لكى تجبر الاحداث على التمشى مع الخطط الموضوعة . ومن ثم فهى تقيس الأداء ، وتصحح الانحرافات السلبية ، وتؤكد تحقيق الخطط . وبالرغم من أن التخطيط يجب أن يسبق الرقابة ، إلا أن الخطط وحدها لا تكفى لأنه لا يمكن أن تحقق ذاتيا . فالخطط ترشد المدير عند الإستخدام الزمنى للموارد بغرض تحقيق أهداف محددة . وبعد ذلك يتم إختبار ومراجعة الأنشطة لتحديد مدى إتفاقها مع العمل المخطط أى أن الأداء الفعلى يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق وضعه . ويتكون العمل التصحيحى من أحد أو كل الامور الآتية : تغيير وسيلة الأداء لواحد أو أكثر من أفراد الجماعة ، إعادة توزيع الواجبات ، تعديل السلطات المفوضة ، تغيير الخطة الادارية ، وتعديل الاهداف .

عملية الادارة

تكون هذه الوظائف الخمس الحيوية للادارة ـ التخطيط ، التنظيم ، التشكيل التوجيه ، والرقابة ـ عمليه الادارة . فهذه الوظائف هى الوسائل التى يتمكن المدير بواسطتها أن يدير ، كما أنها العلامات المميزة بين المدير وغير المدير .

ويمكن تلخيص هذه الوظائف الحيوية للادارة فى الآتى :

(١) تخطيط : لتحديد الأهداف وسبل العمل الواجب اتباعها .

(٢) تنظيم : لتوزيع العمل بين الجماعة ولتحديد السلطة اللازمة .

(٣) تشكيل : لتنمية الهيئة الادارية .

(٤) توجيه : لدفع أعضاء الجماعة للقيام بمهامهم السابق تحديدها بحماس وثقة.

(٥) رقابة الأنشطة لكى تساير الخطط الموضوعة .

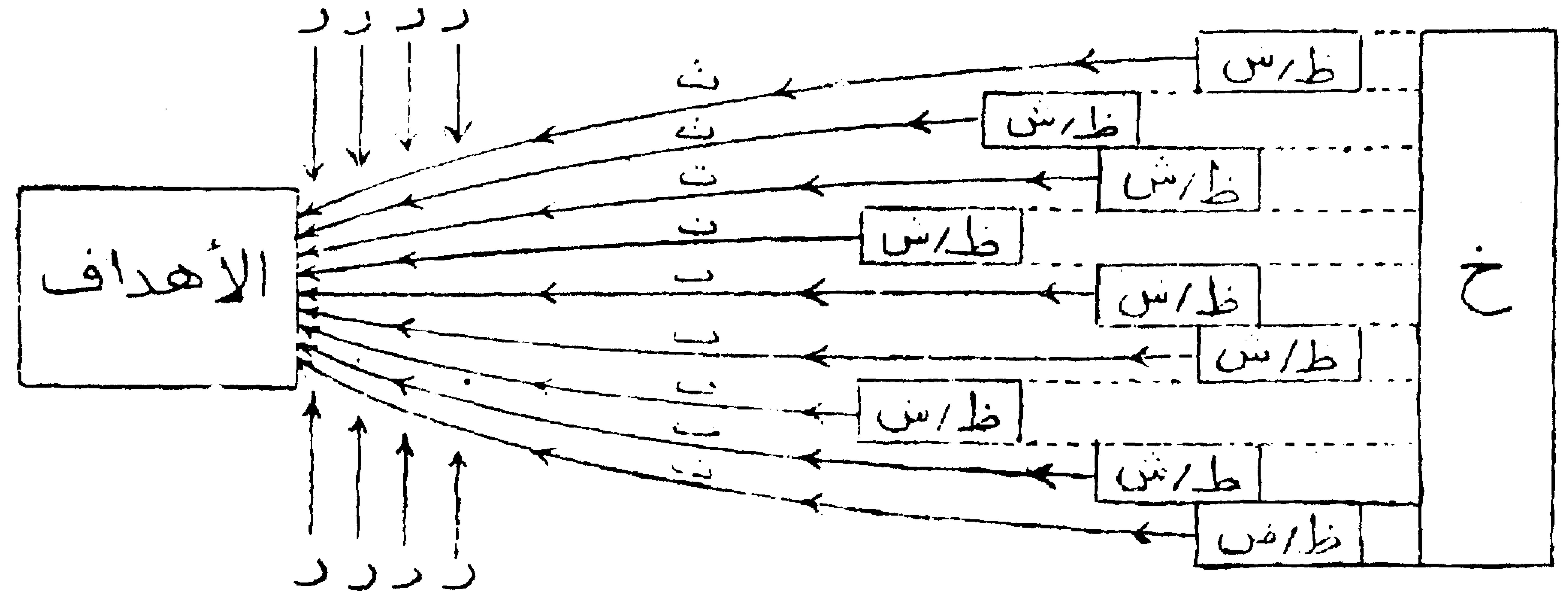
ولإيضاح معنى هذه الوظائف الحيوية ودمجها مع بعضها البعض قمنا بتقديم النموذج رقم (١ - ١) . فالهدف والذى يظهر فى يسار النموذج ، يتحقق بواسطة جهود الجماعة . ولعمل هذا على المدير أن يقوم بالتخطيط والذى يتمثل فى الجزء الأيمن للنموذج . فاذا اتجهنا نحو اليسار فى النموذج نجد أن التنظيم يتمثـــل فى المساحات الصغيرة التى تبين توزيع الأجزاء الضرورية للانشطة والمشتقـــة من الخطة . وهذا التوزيع زائداً تفويض السلطة اللازمة للشخص المعين لأداء العمل المحدد يدخلان تحت معنى التنظيم والتشكيل . أما الخطوط الممتدة من هذه المفاهيم التنظيمية المتنوعة إلى الهدف فهى تمثل التوجيه الذى يقـوم به المدير حتى يتحقق التنفيذ بواسطة الغير للخطة الموضوعة . وأخيراً فان الأسهم الرأسيـة والمعنونه «رقابة» فهى تمثل الجهد الادارى الذى يبذل لضمان أن الأنشطة التى ينفذها الغير تتمشى مع الخطة الموضوعة وبالتالى تحقق الهدف .

العلاقات المتداخلة بين الوظائف

قد يفهم البعض ان وظائف الادارة يجب أن تحدث بالترتيب الظاهـــر فى النمـــوذج (١ - ١) . ولكن هذا ليس بالصحيح دائما ، فالوظائف الجوهرية للادارة متشابكة ومتداخلة . وهذه الوظائف لا تحدث بترتيب معين ـ فى الحياة العملية ـ ولكنها تحدث بالترتيب الذى يتطلبه الموقف المعين. فعند إنشاء منشأة جديدة فن المحتمل أن تتم هـــذه الوظائف بالترتيب السابق مناقشته . ولكن

النموذج رقم (١ — ١)

وظائف الإدارة



وبالنسبة للمنشأة القائمة بالفعل والمستمرة فى العمل ، فان المدير قد يقوم بجميع هذه الوظائف فى نفس الوقت أو بترتيب مختلف . فمثلا قد يقوم فى وقت معين بالرقابة ثم يتبعها بالتوجيه ثم التخطيط . ولذا يمكن تصوير هذه الوظائف على شكل اطار يدور باستمرار كما فى النموذج رقم (١ - ٢) .

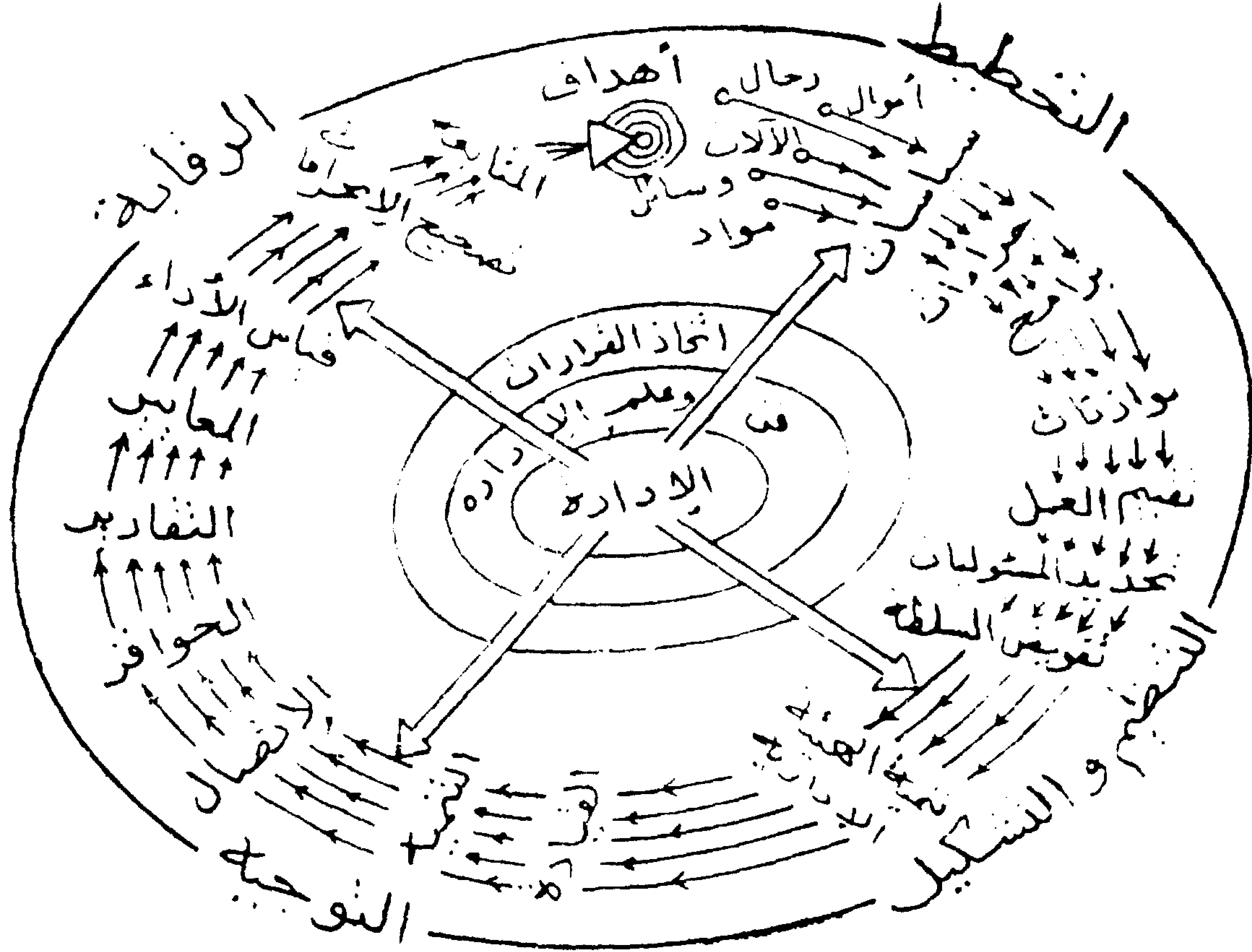
وينبغى أن يكون الترتيب مناسباً للهدف المحدد أو المشروع المعين . فمن المعتاد أن يكون المدير منهمكا مع عدد من الأهداف ، وقد يكون فى مراحل مختلفه من العملية الادارية بالنسبة لكل هدف وهذا الموقف قد يعطى القارىء العادى انعكاسا بعدم الكفاءة وسوء النظام ، بينما فى الواقع يكون المدير قائما بعمله بكفاءة ونظام . وفى المدى الطويل ، فان الاهتمام يتركز على البعض المعين من الوظائف دون البعض الآخر ، ويتوقف هذا على الحالة المعينة . يضاف الى ذلك أن بعض الوظائف يجب القيام بها قبل البعض الآخر . فمثلا التوجيه الفعال يستلزم بالضرورة تحديد الأشخاص الذين سيعهد اليهم بالقيام بالأنشطة المعينة التى ستساهم فى تحقيق الأهداف الموضوعة . وبالمثل ، فان الرقابة لا تحدث فى فراغ بل لا بد من وجود شىء يراقب .

وفى حقيقة الأمر ، نجد أن عمل كل من التنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة ينطوى على تخطيط . وبالمثل فان عناصر التنظيم تستخدم فى التخطيط الفعال والتشكيل والتوجيه والرقابه . وكل وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة تؤثر على الوظائف الأخرى ، وكلها متداخلة مع بعضها ومرتبطة لكى تشكل عملية الادارة .

ويقوم كل المديرين فى كل المستويات بأداء كل الوظائف الإداريه الخمسة . ولكننا نلاحظ - بصفة عامة - أن وظائف التخطيط والتنظيم والتشكيل تكون نسبيا ذات أهمية أكبر فى مستوى الإدارة العليا ، بينما تسود وظيفتى التوجيه

النموذج رقم (١ - ٢)

وظائف الادارة



والرقابة نسبيا فى مستوى الإدارة السفلى . ويمكن توضيح ذلك بالرجوع إلى النموذج رقم (١ - ٢) .

ويمكن تقسيم الوظائف الرئيسية للادارة إلى مجموعتين . الأولى مجموعة الوظائف السابقة للتنفيذ وتتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتشكيل ، وتعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود وإقامة اطار العمل . أما المجموعة الثانية فهى المتعلقة بالتنفيذ وتتكون من التوجيه والرقابة ، وهما الوظيفتين التين تعملان على دفع الأعمال المادية اللازمة لتحقيق الهدف بواسطة جهود الآخرين ، أى أنهما يقدمان القوى المحركة الضرورية . وفى هذه المرحلة الثانية ، قد يكون من الضرورى فى بعض الأحيان اجراء تعديلات فى وظائف قبل التنفيذ . أى بعبارة أخرى ، أن نشاط التخطيط والتنظيم والتشكيل لا يتوقف عندما يبدأ التوجيه والرقابة .

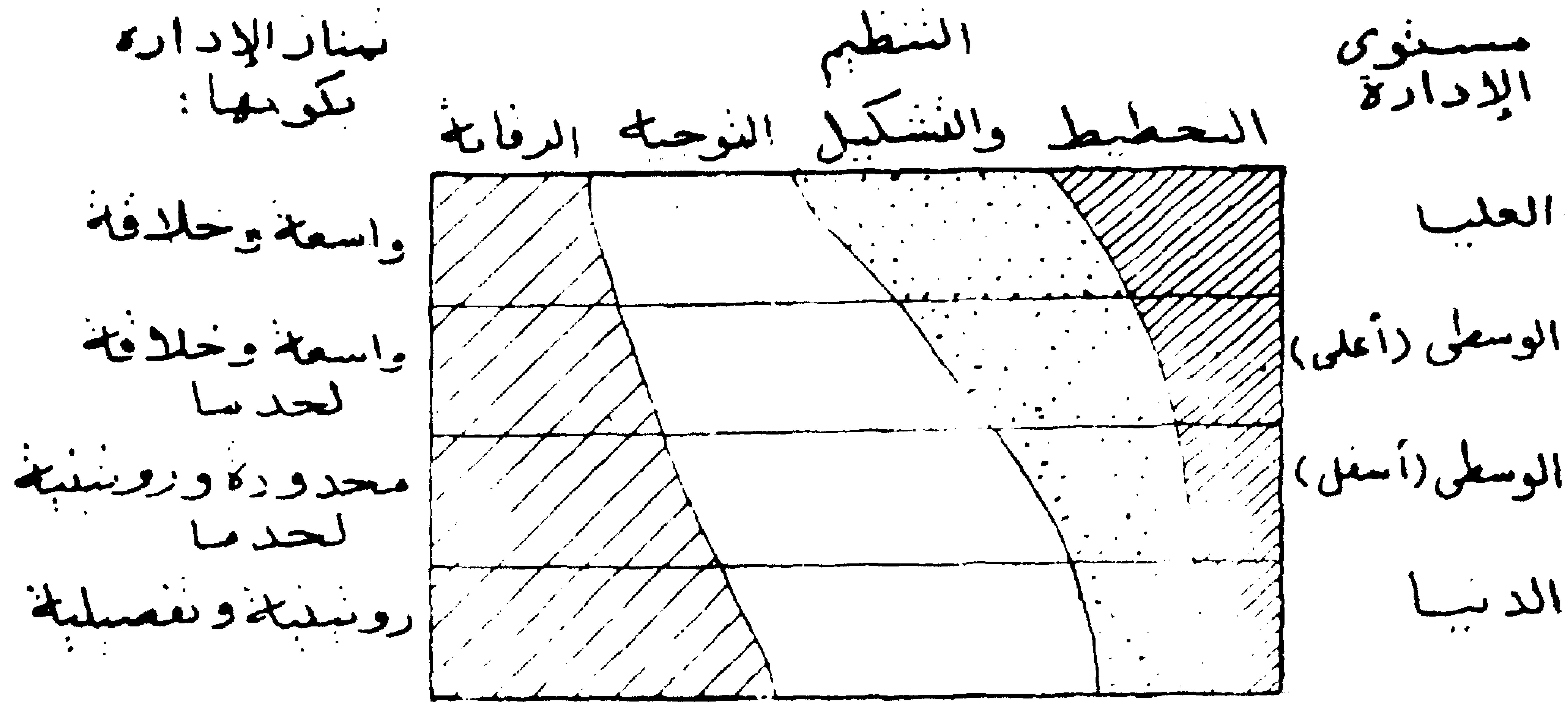
وباستخدام مدخل عملية الإدارة الذى انتهينا توا من وصفه يمكننا تقديم التعريف المرضى الآتى للادارة . فالادارة هى عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة ، تؤدى لتحديد وتحقيق الأهداف .

عمومية عملية الادارة

تعتبر الوظائف الجوهرية للتخطيط ، والتنظيم ، والتشكيل ، والتوجيه ، والرقابة أساسية ويقوم المدير بأدائها بغض النظر عن نوع المنشأة أو نوع النشاط الرئيسى ، أو المكان الذى يحتله المدير فى الهيكل التنظيمى . فرؤساء مجالس الادارات ومديرى الادارات ورؤساء الاقسام ورؤساء العمال ، ومديرى المصالح الحكومية وعمداء الكليات كلهم بصفتهم يحتلون مراكز إدارية يؤدون نفس الشىء من الناحية الادارية . فهم كرجال ادارة يشغلون جميعا - جزئيا على

النموذج رقم (١ - ٣)

وظائف الادارة وأهميتها النسبية فى المستويات المختلفة



الأقل - فى تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين . وكمدير فان كل واحد منهم يجب ، فى وقت أو آخر ، أن يقوم بكل الواجبات التى تميز عمل المديرين . وهذا هو مبدأ عمومية الوظائف الادارية أو عمومية عملية الادارة .

ولهذا المبدأ عدة تطبيقات . ففى المكان الأول ، يعنى هذا المبدأ أن أى شىء له أهميته يقال بخصوص وظائف أحد المديرين ينطبق على كل المديرين ولقد ترتب على ذلك أنه أصبح الآن من الممكن تنمية نظرية للادارة يمكن تطبيقها على كل المديرين فى كل الأعمال .

وفى المكان الثانى ، فان المبدأ يعنى ضمنيا أن المعرفة والخبرة الادارية يمكن نقلها من قسم إلى آخر ومن منشأة إلى أخرى . ومدير الشركة التجارية يمكن نقله إلى شركة صناعية . فالى المدى الذى تكون فيه مهامهم ادارية وليست بالفنية ، فان المديرين يمكنهم استخدام مهاراتهم فى أى مركز إدارى يحتلونه . فالعملية الادارية تتكون من مجموعة من المعرفة والتى يمكن أيصالها من شخص لآخر - وهذه المعرفة تستخدم بنجاح بواسطة المدير الحكومى أو القائد العسكرى أو رجل الأعمال ، سواء كان فى أفريقيا أو آسيا أو أوروبا أو أمريكا .

وهناك العديد من الأدلة التى توضح أن هذه الوظائف الادارية يمكن تطبيقها بفاعلية بواسطة نفس المديرين فى المنشآت المختلفة . فهناك مدير الشركة التجارية الذى انتقل ليدير بنجاح شركة صناعية . أو ما نراه من استخدام البعض الناجح من مديرى منشآت الاعمال لرئاسة بعض الهيئات الحكومية . ولاشك أن استخدام مثل هؤلاء المديرين ليس سببه معرفتهم للنشاط الحكومى، ولكن سببه مقدرتهم على التطبيق الفعال للوظائف الادارية الجوهرية .

عمومية مبادىء الادارة

مع التحديد الواضح للوظائف الأساسية للادارة ومع ملاحظة أنها عامة

وتطبق دون استثناء على الادارة كلها ، فان الخطوة التالية هى تنمية المبادىء التى تطبق عند القيام بهذه الوظائف الجوهرية . ومثل هذه المبادىء يمكن أن نطلق عليها « المبادىء العامة للادارة " Universal principles of management أى مبادىء الادارة التى تتميز بالعمومية .

ولقد سبق لنا مناقشة مبادىء الإدارة ولن نضيف هنا إلا القول أن فائدة مثل هذه المبادىء العامة عديدة ومن الأهمية بمكان الالمام بها بسبب الآتى :

١ ـــ تعمل هذه المبادىء على تفهم الادارة ككيان جوهرى وضرورى فى معظم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

٢ ـــ أن فهم هذه المبادىء واستخدامها سيؤدى إلى زيادة الكفاءة الادارية فهذه المبــــادىء تزود الاداريين بثروة ضخمة من الارشادات الادارية التى يمكنهم تطبيقها عند الحاجة .

٣ ـــ تؤدى هذه المبادىء إلى الاهتمام بتعبـــير « وجهة النظر الادارية » ومنحه معنى وصبغة عملية . فكثيراً ما يستخدم هذا التعبير استخداما غير صحيح ليصف مفهوما محدوداً وضيقاً أو ليصف مدخلا لمهمة إبلاغ الأشخاص الآخرين ما يجب عليهم عمله .

٤ ـــ وأخيراً فان مبــــادىء الادارة ستؤدى إلى توضيح دراسة الادارة وتساعد على القضاء على المفاهيم الادارية الخاطئة أو المضللة .

الفصل الثانى

الأعمال

انتهينا فى الفصل الأول من الكلام عن الإدارة بصفة عامة . ولقد وجدنا أنها نشاط متميز يصاحب كل عمل جماعى فى منشآت الأعمال ، أو فى المؤسسات الدينية ، أو فى الحكومة ... الخ . وتأخذ الإدارة تسمية النشاط المعين المطلوب ادارته . فبالنسبة للنشاط الحكومى يطلق عليها « الادارة العامة Public Administration » ، نظراً لأن الجهد الجماعى الذى يبذل هنا يتعلق بمنفعة أو خدمة أو مصلحة عامة . أما لو كانت الإدارة تتعلق بقطاع الاعمال فانها تسمى « إدارة الأعمال Business Administration " . ونظراً لأن المقرر موضوع دراستنا هو ادارة الأعمال ، فان الأمر يستلزم منا بالضرورة أن نتكلم عن الأعمال أيضاً . ولذا سنخصص هذا الفصل لمناقشة منشآت الأعمال وأشكالها القانونية ووظائفها الأساسية .

تتضمن الأعمال Business الأنشطة التى تبذل لانتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية . ومن ثم فان نشاط الاعمال نشاط اجتماعى لانه يهتم بما يبذله جماعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك . كما أن الاعمال تعتبر مؤسسة اجتماعية تماما كما أن الحكومة والحياة العائلية تعتبران من المؤسسات الاجتماعية . وتستخدم كلمة مؤسسة هنا لكى تشير إلى نموذج منظم ومقبول السلوك الانسانى .

والاعمال ، مثل غيرها من المؤسسات الاجتماعية ، تستخدم الموارد لتحقيق

أهدافها. ومن ثم فإن الموارد تعتبر بمثابة الوسائل اللازمة لبلوغ النهايات المرغوبة. وفى التطبيق العملى، فإن تحقيق الغاية أو الهدف يتأثر بالمهارة فى استخدام الموارد. يضاف إلى ذلك، أن عملية الحصول على الموارد واستخدامها تتأثر بالكامل بإطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى التى تشكل وتحدد الطريقة التى ستستغل بها الموارد المتاحة.

ويمكن تفهم العلاقات السابقة بوضوح عن طريق ربطها مباشرة بالعناصر الأربعة الأساسية لعلاقة الوسائل بالغايات وهى: (١) الموارد، (٢) استخدام الموارد، (٣) إطار عمل المؤسسات الاجتماعية والقوى المؤثرة، و(٤) الأهداف. والعناصر الثلاثة الأولى هى الوسائل لبلوغ العنصر الرابع وهو النهاية أو الهدف المنشود.

وإذا جمعنا نشاط الأعمال بكامله ثم طبقنا العناصر الأربعة السابقة فإننا نحصل على التفاصيل الآتية لكل عنصر من العناصر:

١ - الموارد التى تحصل عليها الأعمال:

موارد طبيعية

موارد بشرية

موارد مالية

موارد علمية

موارد اجتماعية وثقافية

٢ - استخدام الموارد بواسطة الأعمال:

انتاج السلع والخدمات

توزيع وبيع السلع والخدمات

توظيف الموارد البشرية (العمل)

تمويل منشأة الأعمال

تنظيم منشأة الأعمال

إدارة منشأة الأعمال

٣ ـ اطار عمل المنشآت الاجتماعية والقوى التى تؤثر على عمليات الأعمال وسلوكها :

المؤسسات الاقتصادية

المؤسسات السياسية والقانونية

المؤسسات الثقافية

المؤسسات الدينية

التكنولوجيا

قوى بيئية أخرى

٤ ـ الأهداف التى تنشدها الأعمال :

مقابلة احتياجات المجتمع

المبيعات

الدخل ويتضمن الربح

رفع الدخل الحقيقى للفرد

أهداف أخرى

نظام الاعمال

يشتمل نظام الأعمال على كل الموارد والتنظيمات والمؤسسات التى ترتبط بطريقة مباشرة أوغير مباشرة بانتاج وتوزيع السلع والخدمات لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية . ويتضمن النظام كل منشآت الأعمال سواء المملوكة ملكية عامة (قطاع الأعمال العام) أو المملوكة ملكية خاصة (قطاع الأعمال الخاص). كما ينطوى على مجال واسع من المؤثرات التى تؤثر على سياسات وعمليات مثل هذه المنشآت .

وعلى هذا فإن النظام يتكون من الهيكل التشغيلى أو الأجزاء المباشرة ، ومن العوامل البيئية أو الأجزاء غير المباشرة . وهناك علاقات متداخلة وارتباط وثيق بين هاتين المجموعتين من الأجزاء. ويتكون الهيكل التشغيلى (أو الأجزاء المباشرة) لنظام الأعمال من المنشآت التى تشتغل مباشرة فى نشاط الأعمال . ومدير الشركة الكبيرة، ورجل البيع ، والعامل فى خط الانتاج كلهم أجزاء من النظـــام ، كما يتضمن النظام أيضا المواد الأولية المستخدمة فى الاعمال ورؤوس الامـــوال المستثمرة فى المنشآت. فكل الموارد المستخدمة بواسطة منشآت الأعمال،والمنشآت نفسها ، وتنظيماتها، ووظائفها ،وسياساتها تدخل كلها مباشرة فى نظام الاعمال .

أما الاجزاء غير المباشرة للنظام فليس من السهل تحديدها وتعريفها كما هو الحال فى الاجزاء المباشرة . وتتضمن الاجزاء غير المباشرة كل عناصر الحياة القومية التى تسهل ، وتنظم ، وتؤثر على نشاط الاعمال. ولا شك أن إعداد قائمة بهذه العناصر ستكون طويلة جداً وتشتمل على سبيل المثال على : الحكومة ، نقابات العمال ، والنقود والائتمان ، ميول المستهلكين والجمهور العام. وكلها عبارة عن عوامل بيئية تؤثر على سياسة الاعمال وتصرفها . وبالرغم من أن علاقة هذه العوامل البيئية بالاعمال هى علاقة غير مباشرة إلا أنها هامة ولها وزنها وفى الحقيقة فإن هذه العلاقة متبادلة نظراً لأن نشاط منشآت الاعمال وأهدافها تشكل هذه العوامل البيئية وتؤثر عليها أيضا .

انواع منشآت الأعمال

إن الاشكال التنظيمية التى ظهرت لتحقيق أهداف وأغراض نشاط الاعمال هى منشآت الاعمال . ومن ثم ، فإن منشآت الاعمال هى وحدات اقتصادية تهدف إلى إشباع بعض حاجات الانسان ورغباته عن طريق إنتاج أو توزيع سلعة أو خدمة . وهذه المنشآت تعتبر من الاجزاء الحيوية والمباشرة لنظـــام الاعمال .

وهى تقـوم بعمل هام ومفيد للمجتمع ، وينبغى أن تساير الاهداف والمعايير الاجتماعية العامة وإلا ما سمح لها بالوجود . وتقوم هذه المنشآت بمساعدتنا على حل المشكلة الاقتصادية الاساسيـة ألا وهى عدم وجود القـدر الكافى من السلع والخدمات الذى يمكننا من الحصول على كل ما نرغبه من الاشياء .

وأحد المداخل لدراسة أى موضوع هو تقسيمه الى أقسام أو مجموعات لكى تسهل دراسته . وفى ميدان الاعمال من المفيد القيام بمثل هذا التقسيم حتى يمكن رؤية العلاقات بين هذه الأقسام والأهمية النسبية لكل قسم فى الاقتصاد القومى . وهناك العديد من الأسس التى يمكن إستخدامها لتصنيف منشآت الأعمال . وأحد هـذه الأسس هو التمييز بين المنشآت الزراعيـة والمنشآت غير الزراعية . كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقة بين تلك المنشآت التى تتعامل مع إنتـــاج وتوزيع السلع وبين تلك التى تتعامل مع الخدمات . ويمكن أيضا التصنيف على أساس حجم المنشأة . وقياس الحجم قد يكـون من ناحية رأس المـال المستثمر أو من ناحية مقدار المبيعات ، أو من ناحية عدد العاملين . . الخ ومن التصنيفات الهامة ـ والتى سنتكلم عنها بشىء من التوسع فيما بعـد ـ ذلك الذى يقـــوم على أساس الملكية والشكل القانونى للتنظيم .

والتصنيف الذى يهمنا فى هذا المجال هو التصنيف الاقتصادى أى القائم على أساس نوع العمل أو النشاط الذى تقوم به المنشأة . فمثلا لو رجعنا الى نشرات الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء فى جمهورية مصر العربية نجده يصنف المنشآت حسب الأنشطة الآتية :

١ ــ الزراعة
٢ ــ المناجم والمحاجر
٣ ــ الصناعات التحويلية

٤ ـــ التشييد والبناء

٥ ـــ الكهرباء والغاز والمياه

٦ ـــ التجارة

٧ ـــ النقل والمواصلات والتخزين

٨ ـــ الخدمات

والجدول رقم ٢ ـــ ١ يبين عدد المنشآت فى جمهورية مصر العربيـــة سنة ١٩٦٤ حسب هذه الأنشطة السابقة .

والأنشطة الثمانية السابقة يمكن دمجها فى أربعة أقسام رئيسية وهى :

١ ـــ المنشآت الاستخراجية . وتشتمل على سبيل المثال منشآت التعدين ، ومنشآت مصايد الاسماك ، والمنشآت الزراعية .

٢ ـــ المنشآت الصناعية : وتشتمل على منشآت الصناعة التحويلية من تركيبه وتحليليه ؛ ومنشآت الصناعة الإنشائية (التشييد والبناء) .

٣ ـــ المنشآت التجارية : وهى التى تشترى أساسا لغرض البيع مثل منشآت تجارة الجملة وتجارة التجزئة ، ومنشآت الاستيراد والتصدير .

٤ ـــ منشآت الخدمات : وهى التى تتعامل مع الخدمات ومن أمثلتها البنوك وشركات الاستثمار وشركات التأمين ومنشآت الاعلان والسياحة والنقل والتخزين .

وترجع أهمية هذا التصنيف القائم على أساس نوع النشاط الذى تقوم به المنشأة إلى أنه يحدد طبيعة الوظائف الفنية التى ينبغى على المنشأة القيام بها فى سبيل تحقيق أهدافها . وسنقـــوم باستعراض أهم الوظائف الرئيسية للمنشأة فى نهاية هذا الفصل .

جدول رقم ٢ — ١

عدد المنشآت حسب الأنشطة المختلفة

سنة ١٩٦٤

النشـــاط	عدد المنشآت
١ - الزراعة	٦٢١٦
٢ - المناجم والمحاجر	١٥٢
٣ - الصناعة التحويلية	٨٧٣٩٦
٤ - التشييد والبناء	٢٢٥٠
٥ - الكهرباء والغاز والمياه	٦٣
٦ - التجارة	٢٣٦٦٤٥
٧ - النقل والمواصلات والتخزين	٣٦٧٠
٨ - الخدمات	١٥٦٧٤٥
٩ - نشاط غير واضح	٦٧١
الجملة	٤٩٣٨٠٨

المصدر : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء : « المؤشرات الاحصائية لجمهورية مصر العربية ١٩٥٢ / ١٩٦٨ » نوفمبر ١٩٦٩ ص ٢٣ .

الاشكال القانونية لمنشات الاعمال

من أهم القرارات التى ينبغى إتخاذها فى ميدان الاعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانونى للمنشأة . ويحدد الشكل القانونى علاقة المنشأة بالغير ، كما يحدد المسئولية القانونية فى مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء ، أو بين رجال الادارة والعاملين . . . الخ . يضاف إلى ذلك أن الشكل القانونى للمنشأة يوضح مدى التدخل الحكومى فى أعمالها .

ويقوم القانون التجارى فى معظم الدول بتنظيم الاعمال التجارية وتحديد المسئوليات القانونية فى النشاط التجارى بغرض حماية المعاملات ونشر الثقة فى ميدان الاعمال . فمثلا ، الشريك أو المساهم فى المشروع يجب أن تعطى له كافة الضمانات الممكنة لحماية أمواله المستثمرة . كما أن مدير المنشأة يجب أن يكون مسئولا عن عمله وخاصة ذلك المتعلق بالتصرف فى أموال المنشأة . أما بالنسبة للعاملين بالمنشأة فيجب أن يكون كل فرد منهم مسئولا عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل ، بالاضافة إلى أن لكل منهم حقوقا ازاء أصحاب المنشأة والتى ينبغى تحديدها تحديداً واضحاً . ويتوقف تحديد هذه الحقوق والواجبات الى حد كبير على الشكل القانونى للمنشأة .

وعملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانونى للمنشأة ليست بالعملية السهلة . فمتخذ القرار يواجه عدداً من البدائل أى عددا من الاشكال القانونية التى ينبغى الاختيار من بينها . ولكل شكل من هذه الاشكال مزاياه وعيوبه ، ومن ثم يجب على متخذ القرار دراسة هذه البدائل كلها واختيار أفضلها .

ويبين الجدول ٢ - ٢ عدد المنشآت فى جمهورية مصر العربية سنة ١٩٦٤ حسب الشكل القانونى . وسنقوم فى الصفحات التالية بدراسة أهم هـــذه

الجدول رقم ٢ ـ ٢

عدد المنشآت حسب الأشكال القانونية

سنة ١٩٦٤

الشكل القانوني	عدد المنشآت
١ ـ منشآت فردية	٤١٩٠٨٨
٢ ـ شركات تضامن	٤٢٧٥٩
٣ ـ شركات توصية بسيطة	٢٦٦٤
٤ ـ شركات توصية بالأسهم	٨٦
٥ ـ شركات محدوده المسئولية	١١٢
٦ ـ شركات مساهمة	٥٨٥١
٧ ـ جمعيات تعاونية	٥٤٢٧
٨ ـ شركات واقع	١١٤٠٩
٩ ـ أنواع أخرى من الكيان القانوني	٦٤٠٢
الجملة	٤٩٣٨٠٨

المصدر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، تعداد المنشآت لعام ١٩٦٤، ، يناير ١٩٧١.

الأشكال لمعرفة مزايا وعيوب كل منها لتكون أساسا للمقارنة عند الاختيار .

وأهم الاشكال التى يمكن اختيارها فى الوقت الحاضر فى جمهورية مصر العربية هى :

١ - المنشأة الفردية .
٢ - شركة التضامن .
٣ - شركة التوصية البسيطة .
٤ - شركة التوصية بالأسهم .
٥ - الشركة ذات المسئولية المحدودة .
٦ - شركة المحاصة .
٧ - الشركة المساهمة .

المنشأة الفردية

وهى تلك المنشأة التى يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل على جميع الارباح بجانب تحمله كل الاخطار . وتعتبر المنشأه الفردية من أقدم الاشكال القانونية كما أنها أبسطها من ناحية التكوين . ونظراً لانفراد صاحب المنشأة برسم سياستها فإنه يتخذ القرارات بصورة عاجلة ، ولايواجه عند تنفيذها اختلافات وجهات النظر فحق الاشراف والرقابة - فى حالة المشروع الفردى - يكون مركزا فى صاحبه ولايشاركه فيه أحد .

وبما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشأه الفردية فى الارباح عند النجاح ، فإن الدافع له على العمل يكون شخصيا ومباشراً . وغالبا ما نجد المالك على اتصال شخصى بعملائه ، وبالتالى يمكنه التأكد من سير العمل بطريقة ترضى العملاء ، كما يكون على علم تام بالتغيرات التى تحدث فى حاجاتهم ورغباتهم عما يمكنه من مقابلتها بسرعة .

وتظهر بساطة هذا النوع من الناحية القانونية . فهو لايخضع لقانون خاص كما أن المشرع لايتدخل فيـــه إلا فى حالات نادرة . وتكوين المشروع الفردى سهل لايحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد فى السجل التجارى . وهو لايواجه الكثير من القيود كما هو الحال فى الأنواع الاخرى ، ويكتفى بإمساك السجلات التى يفرضها القانون على سائر الإشكال كدفاتر الحسابات وصـــور المراسلات . ويتمكن صاحب المنشأة الفردية من ترك العمل حينما يرغب فى ذلك كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخـــر بكل سهولة . ونظراً لهذه السهولة والبساطة التى يتم بها إنشاء المنشآت الفردية نجد أنها مازالت تعتبر الشكل السائد والاكثر إنتشاراً من أى شكل آخر من الأشكال القانونية .

ومن أهم عيوب المنشآت الفردية افتقارها إلى الائتمان . فمعظم الدائنين يحجمون عن إقراضها بسبب صغر رأس المال وذلك بالرغم من مسئولية صاحب المنشأة غير المحدودة . يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إدارة مشروعه بكفاءة قد يلعب دوراً كبيراً فى تحديد مدى الائتمان الممنـــوح .

وينتج عن الصعوبة التى تقابلها المشروعات الفردية فى الحصول على الائتمان تعذر نموها إلى الحجم الكبير . وبالتالى يتحتم عليها البقاء فى مجالات الأعمال ذات الأعمال المحدودة أى أن إتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة ويقلل من فرص العمل للمنشآت الفردية . يضاف إلى ذلك أن صغر حجم هذا النوع وضعف إمكانياته المالية والمادية يجعل من الصعب عليـــه الإستعانة بالإخصائيين من فنيين وإداريين .

وتعتبر المسئولية غير المحدودة التى يتحملها المالك الفردى عائقاً كبيراً فى

مواجهة الأخطار التى تتعرض لها المنشأة . فعجز صاحب المنشأة الفردية عن دفع الديون أي إعساره أو إفلاسه قد يؤدى إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فضلا عن ممتلكات المنشأة .

وأخيراً فإن حياة المنشأة الفردية تتوقف على رغبة صاحبها أو على قدرته على العمل . أى أن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه ، وإذا ورثها الخلف فإن نشاطها غالباً مايتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية فى الأجيال المتعاقبة .

شركة التضامن

شركة التضامن هى الشركة التى يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون فى ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح . وتشبه هذه الشركة فى مظهرها الأساسى المنشأة الفردية حيث أن كليهما ينص على المسئولية غير المحدودة ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً فى المسئولية الفردية، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءة والخبرة والثروة . وبالتالى تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالاعمال على نطاق واسع .

ولقد ظهرت شركة التضامن نتيجة لاتساع الفرص التجارية التى جعلت من الصعب على الفرد الواحد أن يستغلها ويمولها ويديرها بنفسه . أما لو اشترك عدد من الشركاء ذوى المواهب والقدرات الفنية المختلفة بعضهم مع البعض لامكنهم إنشاء المشروعات التى تناسب التطور الذى حدث .

ويستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الاجراءات القانونية . فكل مايلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله ، ثم نشر ملخصه فى إحدى الصحف وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجارى . وقد تتكون شركة التضامن دون

إتفاقية مكتوبة ، ولكن غالبا مايحدد العلاقة بين الشركاء عقد كتابى . وينبغى أن يكون هذا العقد واضحا ومحدداً للعناصر الرئيسية للشركة حتى تقل المنازعات الناتجة عن إختلاف وجهات النظر .

ويقوم كل شريك بالعمل نيابة عن الشركاء الآخرين وذلك دون حاجة الى تفويض ، ومن ثم يمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعه وتغتنم ما يسنح لها من الفرص التجارية . ونظراً لوجود المسئولية غير المحدودة فان كل شريك سيبذل أكبر جهد ممكن للقيام بأعماله بأفضل صورة . وهذه المسئولية تمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يزيد عن إلتزاماتها ، لأنها تشجع الدائنين على منح الشركة من الائتمان ما يفوق قيمته مجموع ما قد يمنح لكل شريك على حدة . كما أن الدائنين يمكنهم استيفاء أموالهم على الشركة من الأموال الخاصة للشركاء .

ويمكن لشركة التضامن أن تتوسع عن طريق إضافه شركاء جدد . ودخول الشركاء الجدد يمكن للشركة من الحصول على أموال إضافيه وكفاءات إدارية جديدة . يضاف الى ذلك أن فى إمكانها زيادة رأس مالها أو تعديله بسرعة دون نفقات أو اجراءات تذكر .

أما عيوب شركة التضامن فتدور حول تغلب الطابع الشخصى على العلاقة بين الشركاء مما يجعل التنظيم غير مستقر مما قد يؤدى الى نهاية حياة المشروع . فواجبات وسلطات كل شريك من الصعب تحديدها ، إذ أن المسئولية فى نظر من يتعامل مع شريك متضامن غير قابلة للتجزئة ، بل يعتبر كل شريك مسئولا بالتضامن عن كل الشركاء الآخرين . وبالتالى فان سوء تصرف أحد الشركاء لا يؤدى الى فقدان أموال الشركة فحسب ، بل يصل الى الممتلكات الشخصية للشركاء الاخرين . يضاف الى ذلك أنه قد يحدث أن أحد الشركاء الذى يملك حصة صغيرة فى رأس مال الشركة وقدرة إدارية محدودة قد يصر

على رأى معين ويتمسك بوجهة نظره مما يعرقل قرارات الشركاء الاخرين ويمنع تنفيذها . ومثل هذه المشاحنات الداخلية قد تؤدى إلى فشل المشروع وتصفيته .

ولقد سبق أن ذكرنا امكان دخول شركاء جدد فى شركة التضامن ، ولكن هذا لايمكن تنفيذه إلا بعد موافقة جميع الشركاء. كما أن إنسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدى الى تصفية الشركة وقد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء فى رأس المال.

وأخيراً فان شركات التضامن بصفة عامة تعجز عن القيام بالأعمال التى تحتاج الى رؤوس أموال ضخمة . ولذلك نجدها تصلح لتجارة التجزئة وتجارة الجملة والورش الصناعية ، كما أن هذا النوع من الشركات يستخدم أيضا فى مجال المهن الحرة كالمحاماة والمحاسبة والهندسة .

شركة التوصية البسيطة

شركة التوصية البسيطة هى الشركة التى تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءا من رأس المال . وهؤلاء الشركاء الموصين لا يلتزمون من الخسارة التى قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذى دفعوه ، أو الذى كان يلزمهم دفعه الى الشركة . أما الشركاء المتضامنين فان مسئوليتهم غير محدودة ، كما لا يختلف مركزهم فى هذا النوع عنه فى شركات التضامن. ونظرا للمسئولية المحدودة التى يتمتع بها الشركاء الموصين فان سلطتهم محدودة أيضا ، فهم لا يتدخلون فى الاداره ولا يظهر اسمهم فى معاملات الشركة .

وتمتاز إجراءات تكوين هذا النوع من الشركات بالسهولة والبساطة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، ولا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة على

إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء .

ويسمح هذا النوع من الشركات بدخول الذين يرغبون فى استثمار اموالهم ، ولكن نظرا لظروفهم الخاصة لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلا بقدر ما يقدموه من الأموال، وبالتالى تتمكن شركة التوصية البسيطة من الحصول على قدر أكبر من رؤوس الأموال .

أما عيوب هذا النوع من الشركات فتشبه إلى حد كبير عيوب شركات التضامن والتى سبق ذكرها . يضاف الى ذلك أنها قد تكون مجالا للاحتيال مما يوقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة والجمهور بصفة عامة . فقد يتولى الإدارة شريك متضامن سيء النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال ، وبالتالى قد يقامر بأموال الشركة وأموال الدائنين . وإذا فشلت الشركة فان الخسارة ستقع على الشركاء الموصين - حيث يضيع رأس مالهم - وعلى الدائنين الذين يفقدون حقوقهم .

وعلى هذا ينبغى على الشركاء الموصين فى مثل هذا النوع من الشركات ، وكذلك على الدائنين الذين يفكرون فى التعامل مع هذا النوع التأكد من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين ومن ممتلكاتهم الشخصية مع التحقق من سمعتهم فى السوق .

شركة التوصية بالأسهم

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال . وهى تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين ، ومن شركاء يملكون أسهما فى رأس مال الشركة . ويعهد بادارة هذه الشركة إلى شريك متضامن

أو أكثر وتكون مسئوليته غير محدودة ، حكمه فى ذلك حكم الشريك فى شركة التضامن . ولكن شركة التوصية بالاسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصى . فهنا يكون مركزه مشابها لمركز المساهم فى الشركة المساهمة . فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو بالتنازل .أما فى شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصى يملك حصة فى رأس المال بصفته الشخصية ، ولا يمكنه التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقى الشركاء .

وتكوين هذا النوع من الشركات سهل لا يحتاج إلى اجراءات طويلة ،فكل ما يلزم هو كتابة العقد وإتباع اجراءات التسجيل والنشر كما هو الحال فى شركات التضامن والتوصية البسيطة . ونظراً لسهولة التخلص من الأسهم التى يمتلكها الشركاء الموصين ، فان هذا النوع يمكنه أن يجمع مقدارا من الأموال أكثر مما تجمعه شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة .

وهنا أيضا ينبغى على المساهمين الموصين التأكد من شخصية المؤسسين المتضامنين وسمعتهم فى السوق ومن ممتلكاتهم الشخصية وذلك قبل المساهمة فى أسهم هذه الشركات .

الشركة ذات المسئولية المحدودة

وهى نوع من شركات الأموال التى استحدثت فى مصر سنة ١٩٥٤ . وهى تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين (غير الزوجين) ولا يزيد عن خمسين شريكا . ويقسم رأس مال هذه الشركة إلى حصص متساوية لا تقل قيمة كل منها عن عشرين جنيها وغير قابلة للقسمة ويكون كل شريك مسئولا فقط عن حصته فى رأس المال . كما أن إنتقال حصص الشركاء يخضع لاسترداد الشركاء الاخرين ولا يجوز أن يقل رأس مالها عن الف جنيه .

ولا يجوز تأسيس هذه الشركات لمدة تجاوز خمسة وعشرين سنة، ولكن يمكن مد حياتها في حدود خمس وعشرين سنة أخرى. ولا يسمح بتأسيسها أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، أي لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة التداول.

ويقوم بإدارة الشركة ذات المسئولية المحدودة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو من غيرهم. وهذا النوع من الشركات ممنوع من القيام بأعمال البنوك أو أعمال التأمين أو الادخار أو تلقي الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام. وتقتصر عضوية هذه الشركات على الأشخاص الطبيعيين، أي لا يجوز أن يكون بين الشركاء شركة أو هيئة أخرى لها شخصية معنوية.

وتساعد هذه الشركات أصحاب المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على استمرار مشروعاتهم وبقائها. فكثيرا ما تزدهر هذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون استمرارهم في القيام على شئونها بسبب المرض أو التقاعد أو الوفاة، فلا يجد من يخلفهم من أفراد العائلة للابقاء عليها مع تحديد مسئولية كل منهم بقدر نصيبه إلا عن طريق الالتجاء إلى إنشاء الشركات المساهمة، وهو ليس بالأمر الهين. وفي مثل هذه الحالة يمكن استخدام الشركة ذات المسئولية المحددة لأنها تفي بحاجات المستثمرين.

شركة المحاصة

وهي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذى أقيمت من أجله. وقد تنشأ هذه بدون عقد كتابي، إذ يكفي الاتفاق الشفوي بين الشركاء. وبالإضافة إلى كونها مؤقتة قد تستمر لمدة يوم أو اسبوع او شهر او اكثر، فهي مستترة لا يعلم الجمهور بوجودها. فهذه الشركة لا يشترط فيها الاشهار، ذلك الشرط

الواجب توافره فى الأنواع الأخرى من الشركات . وعلى هذا فإن هذه الشركة ليست لها شخصية معنوية ، ومن ثم لا يمكن إشهار إفلاسها .

وفى هذه الشركة يتم الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجارى معين يؤديه احدهم او كلهم ، ولكن كل واحد يقوم بالعمل باسمه الخاص وبعنوانه الخاص مع تقسيم نتيجة العمل من ربح أوخسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفق عليها فيما بينهم .

الشركة المساهمة

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون فى رأس مالها ، أى انها وحدة قانونية قائمة بذاتها . ومن ثم يمكنها أن تقاضى وتقاضى ، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها ، ويمكن لحملة الاسهم أيضا مقاضاتها . ولاتقتصر المساهمة فيها على الاشخاص الطبيعيين ، بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية او حكومية .

وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية ، وكل حصة تسمى سهما . وتتحدد مسئولية المساهم فيها بمقدار استثماره فى رأس مالها ، غير انه يجب ان يسدد المبلغ الذى اكتتب فيه بالكامل وإلا كان مسئولا عن الرصيد المتبقى . وللمساهم الحق فى تحويل اسهمه او بيعها فى اى وقت حسب رغبته .

ونظرا لصغر قيمة السهم ولسهولة تحويله أو بيعه تمكنت الشركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة وأصبحت أقدر المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين . فالمستثمر يمكنه المساهمة فى هذه الشركات بكل سهولة . كما يمكنه الانفصال عنها فى أى وقت . وذلك بخلاف الحال فى الشركات الأخرى

التى يحتاج الأمر فيها أن يكون لدى كل مستثمر قدراً كبيراً نسبيا من رأس المال حتى يمكنه الاشتراك فى المشروع . يضاف إلى ذلك عدم مقدرته فى الانفصال عن المشروع أو استرداد أمواله المستثمرة فى أى وقت يشاء ، لأن هذا العمل يتوقف على موافقة بقية الشركاء .

وتتميز الشركات المساهمة بقدرتها على مقابلة رغبات المستثمرين المتباينة نظرا لما تتيحه من فرص الاستثمار المختلفة . فمن المستثمرين من هو مخاطر بأمواله فى سبيل الحصول على الأرباح الكبيرة ، ومنهم المحافظ الحريص الذى يقنع بعائد محدود مضمون ، ومنهم من هو وسط بين هذين النوعين . والشركة المساهمة تصدر أنواعا مختلفة من الاوراق المالية من أسهم عادية وأسهم ممتازة وسندات . والأسهم تمثل الملكية ، أما السندات فتمثل مديونية ، وحملة السندات ما هم إلا دائنين للشركة بعكس حملة الأسهم فهم ملاك الشركة . وبالتالى يواجه المستثمر تشكيلة متنوعة يختار منها ما يوافق غرضه وحالته وظروفه الخاصـــه ومقدرته على تحمل الأخطار .

ومن الناحيه النظرية فان المساهمين هم أصحاب الحق فى إدارة الشركات المساهمه ، غير أنه من الناحيه العمليه يستحيل قيام كل المساهمين بالادارة ، ولذا يقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم يقومون بإدارة الشركة بالنيابة عنهم ، وهؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الادارة . وعادة لا يتدخل المساهم فيما تتخذه الشركة من قرارات تنفيذية ، بل يوجه كل اهتمامه إلى ما تحققه الشركة من أرباح وما تتبعه من سياسات متعلقه بتوزيع الأرباح .

وتتمتع الشركة المساهمه بدرجه كبيرة من الاستقرار نظرا لطول حيـــاة المشروع التى قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها . ومن المعروف أنها دائمه

من الناحية القانونية طالما أن تكوينها الاقتصادى سليما . يضاف إلى ذلك أن حياتها لاتتأثر بانتقال ملكية أسهمها ، أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها .

وتتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والادارة . فحيث أنها قادرة على اجتذاب المستثمرين المختلفين يمكنها التوسع بسهولة نظرا لقدرتها على الحصول على ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة . ويساعد على التوسع أيضا قدرتها على تكييف الأغراض المختلفة ، فكثيراً ما ينص فى عقد الشركة المساهمة على أنواع مختلفة من أوجه النشاط يمكنها القيام بها . أما من ناحية الادارة ، فان مجلس إدارة الشركة المساهمة يتمتع بدرجة من الاستقلال عن أصحاب المشروع . فادارة الشركة المساهمة تتمتع بدرجة كبيرة من الحرية فى تخطيط وتنفيذ السياسات ، واتخاذ القرارات ، وتقسيم العمل وتفويض السلطة .

ونظرا لكبر حجم الشركة المساهمة ولضخامة مواردها المادية فيمكنها الاستعانة بالأخصائيين من فنيين وإداريين ذوى المرتبات المرتفعة . كما يمكن لهذه الشركة الاستفادة إلى أقصى حد من مزايا التخصص .

ورغم هذه المزايا المتعددة فان الشركات المساهمة لاتخلو من العيوب . فأولا يستلزم إنشاء هذا النوع الحصول على ترخيص من الحكومة ، وهذا بدوره يستدعى إجراءات طويلة وأعمال مختلفة تسبب نفقات قد تكون باهظة . ولهذا السبب يتعذر على الكثير من المشروعات الصغيرة وحتى المتوسطة أن تتخذ الشكل المساهم أو تتحول إليه .

وتصبح الشركة المساهمة فى أغلب الحالات إن عاجلا أو آجلا فى أيدى إدارة أجيرة . ومثل هذه الادارة بلاشك لاتتصف بالهمة والنشاط والغيرة على العمل ، تلك الصفات التى يتصف بها المالك عند إدارته لمشروعه . ولهذا السبب

كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمه نقد الملكية الغائبة والجهود غير الشخصية ، وهى نتائج مترتبة عن الفصل بين ملكية المشروع وبين إدارته .

ورغم قيام الشركة المساهمة على أساس الديمقراطية الماليه ، أى قيام حلة الأسهم فى اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الادارة الذى يقوم بادارة الشركة نيابة عنهم ، إلا أنها تمكن بعض المديرن من تحقيق مصالحهم الشخصية بدلا من العمل لصالح المجموع . وأحيانا نجد بعض المديرين يقدمون بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم ، وذلك على حساب بقية المساهمين. كما أن بعض كبار المساهمين قد يتعصبوا ضد بعض أعضاء مجلس الادارة ويعملون على عدم إعادة انتخابهم . وقد ينقسم المساهمين أنفسهم الى جماعات تسعى كل منها إلى الغنم على حساب الاخر .

وبما أن الشركات المساهمة تتكون بمقتضى موافقة الدولة ، فلا يمكن اعتبارها من المواطنين العاديين ، وبالتالى ليس لها حرية التنقل من دولة لأخرى . وإذا ما تجاوزت حدود دولتها فانها تخضع لقوانين الدول الأخرى . ونظراً لاختلاف القوانين فان نشاط الشركة المساهمة يتحدد ويتقيد الى حد قد يكون كبيرا .

ونظراً لطبيعة الشركة المساهمة ولأهمية الدور الذى تلعبه فى الحياة الأقتصادية نجدها تخضع لتدخل حكومى متزايد . وفى الواقع تخضع الشركات المساهمة لإشراف الحكومة ورقابتها فى كل مرحلة من مراحل حياتها .

العوامل التى تحكم شكل المشروع

يظهر من الاستعراض الموجز لأهم الاشكال القانونية للمشروع ، أن لكل منها خصائص معينة قد تنطوى على مزايا ولا تخلو من العيوب . ولا شك أن وجود هذه الاشكال المختلفة كلها فى الحياة العملية ، وقيامها بالأوجه المختلفة من

نشاط الأعمال لهو دليل على أن هناك حاجة حقيقيه لكل شكل من هذه الاشكال . ولاشك أن بعضها كان هو السائد فى عصر ما ، ولكن نتيجة للتطور الاقتصادى وتغير الظروف المحيطة نجد أن البعض الآخر يحل محلها ويحتل المركز الأول .

ويلاحظ من دراسة الوحدات الاقتصادية المختلفة أن شكلا معينا قد يسود ميدانا معينا ، بينما لا يصلح فى ميادين أو أوجه نشاط أخرى . وأحيانا قد يكون شكل المنشأة من الأمور القانونية حيث لا اختيار لأصحاب المشروع . فمثلا تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشآت التى تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمة .

ولو استبعدنا مثل الحالة السابقة حيث قد ينص القانون على شكل معين فاننا نواجه سؤالا هاما وهو : ما الشكل الذى يتخذه المشروع المقترح تأسيسه ؟ لاشك أن اختيار شكل معين يتوقف على الهـــدف من إنشاء المشروع ، وعلى الظروف المحيطة به . أى بعبارة أخرى هناك عوامل تحكم اختيار الشكل المناسب ، وعلى منظم المشروع الاسترشاد بها .

ومن أهم هذه العوامل ما يأتى :

١ ـ المقدرة على تدبير الأموال اللازمة للمشروع .

٢ ـ إجراءات التكوين و التدخل الحكومى .

٣ ـ الضرائب .

٤ ـ الادارة .

١ ـ المقدرة على تدبير الأموال اللازمة :

إذا كان الأفراد المهتمون بالمشروع يملكون الأموال اللازمة وكانوا فى نفس الوقت مستعدين لتعريضها الأخطار واستثمارها فى المشروع فبالتالى ان تواجههم

مشكلة تدبير المال اللازم ، وتنتفى أهمية هذا العـــامل بالنسبة لاختيار شكل المنشأة وبعدد الاختيار العوامل المختلفة الأخرى. أما مسألة تدبير الأموال فهى تعتبر مشكلة هامة إذا لم يمتلك المنظمون الأموال الكافية وبالتـــالى لا بد من الالتجاء إلى الغير. ففى هذه الحالة لا بد من اختيار الشكل المعـــين الذى يسهل عمليـة التمويل أو بعبـــارة أخرى الشكل الذى يتمكن من اجتذاب الممولين .
ويجب توافر العوامل الآتية لاجتذات أصحاب الأموال ولتشجيعهم على استثمار هذه الأموال فى المشروع وهى :

(أ) مسئولية الملاك : تمثل هذه المسئولية الاختلاف الجوهرى بين الشركة المساهمة ذات الشخصية الاعتبارية وبين المنشأة الفردية أو شركات التضامن . فالمساهمون فى الشركات المساهمـة تنحصر مسئوليتهم فى وجوب الوفاء بتعهداتهم الخاصة بسداد ما اكتتبوا به فى رأس المال ، إذ أن المسئولية هنا محدودة . أما أصحاب المنشآت الفردية والشركاء المتضامنين فهم يخاطرون بكل ما يملكون فى سبيل مشروعاتهم ، لانه يمكن للدائنين الرجوع على الاموال الخاصة بالمالك سواء أكانت هذه الاموال مستثمرة فى المشروع أو موجودة خارج نطاقه .

(ب) دوام المنشأة : يبدأ وينتهى المشروع الفردى حسب رغبة صاحبه إلى جانب الحقيقة المعروفة وهى أن مثل هذا المشروع ينتهى بوفاة صاحبـه . أما بالنسبة لشركة التضامن فالعلاقة بين الشركاء شخصية تبدأ بعقـــد بينهم . وهى تنتهى بوفاة أحد الشركاء أو أفلاسه أو الحجز عليه إلا إذا اتفق على خلاف ذلك فى العقد . كما أن حصة الشريك غير قابلة للتنازل أو التحويل إلا بعد موافقة باقى الشركاء لان أساس قيامها هو الاعتبار الشخصى والثقة المتبادلة بين الشركاء .

أما الشركة المساهمة فإن حياتها لا تتوقف على ما يحدث للشركاء أى حملة الاسهم فهى تتمتع بشخصية اعتبارية قائمة بذاتهـا ، وفى معظم الاحيان نجد أن

القرار الخاص بانشاء الشركة المساهمة يعطى لها حياة معينة غالباً ما تتراوح من ٢٠ إلى ١٠٠ سنة . وهذا لا يعنى إنتهائها بعد هذه السنوات لانه من السهل تجديد مدتهـــا وهذا من شأنه أن يعطى للنوع المساهم من الشركات عنصر الاستمرار والدوام . فهنـا نجد أن الشركة محمية من خطر الحل أو التصفية نتيجة لما يحدث للشركاء أو لاحدهم ، وهو الخطر الذى يهدد شركات الاشخاص .

(جـ) سهولة نقل الملكية : سبق أن رأينا أن حصة الشريك المتضامن غير قابلة للانتقال بالتنازل أو التحويل دون موافقة باقى الشركاء . وبالتالى نجد أنه ليس من السهل إطلاقا نقل حصة الشريك المتضامن للغير ، وهذا أمر منطقى لانه لو أمكن عمل ذلك بسهولة لاصاب الدائنين خسائر بالغة عن طريق تحـــويل الملكية من شريك ثرى إلى شريك ذا مركز مالى ضعيف وذلك بعد الحصول على القرض . كما أن هناك احتمالا خطيراً آخر بالنسبة للشركاء أنفسهم وذلك فى حالة قيام أحدهم ببيع حصته إلى آخر يقل عنه كفاءة أو مقدرة مالية .

أما مالك الأسهم فى الشركة المساهمة فيمكن نقل ملكيتهـــا متى اراد ولمن يريد . وفى حالة المشروع الفردى يمكن للمالك نقل ملكيته طبقـا لالتزاماته أمام الدائنين . ولكن هناك صعوبة فى الحصول على أفراد يملكون مبالغ كافية لتنفيذ عملية الشراء إلى جانب رغبتهم فى حمل عبء إدارة المشروع ، ذلك بعكس الحال فى الشركات المساهمة ، ففى إمكان المالك عرض أسهمه وهى وحـــدات صغيرة القيمة إلى جانب أن المشترى لهذه الاسهم لا حاجة له لتحمل عبء الادارة .

وليست هناك منشأة أقدر من شركات المساهمة على جمع الاموال . وهـذه المقدرة ما هى إلا نتيجة للنقاط الثلاث السابقة .

٣ – اجراءات التكوين والتدخل الحكومي :

تختلف إجراءات التكوين وأيضا مدى التدخل الحكومي باختلاف أشكال المشروع . فبالنسبة للمشروعات الصغيرة ذات رأس المال المحدود يجب مراعاة سهولة إجراءات التكوين إلى جانب قلة النفقات اللازمة . ولاشك أن المشروع الفردي هو أبسط شكل ويمكن تكوينه بأقل قدر من النفقـات والاجراءات القانونية . أما في حالة تعدد الشركاء فإن شركة التضامن تقدم شكلا يحتاج أيضا إلى القليل من النفقات والاجراءات . ولكن التدخل الحكومي وأيضاً إجراءات التكوين فإنها تظهر بوضوح في شركات الأموال . فالشركات ذات المسئولية المحدودة - على سبيل المثال - لا يمكن تأسيسها إلا إذا تمت بمحرر رسمي يحوى البيانات التي ينص عليها القانون . كما سبق وأن رأينا القانون يحرم هذا النوع من الشركات من القيام ببعض أوجه النشاط .

ويتطلب تكوين الشركات المساهمة أكثر النفقات والجهود لأنه ينطوى على الكثير من الاجراءات الرسمية ونفقات قانونيـة وضريبية . . . الخ . كما أن الحكومة تتدخل في كل مرحلة من مراحل حياتها ، فينظم القانون كيفية قيام الشركة وينظم كيفية إدارتها . . . إلى غير ذلك من الاجراءات التنظيمية التي تكاد تشمل كل خطوة تقوم بها الشركة المساهمة .

ورغما من أن مصاريف التكوين بالنسبة للنوع المساهم من الشركات ليست من الارتفاع إلى الحد الذي يمنع تكوين الكثير منها ، إلا أنها تعتبر مانعاً للكثير من المشروعات الصغيرة الحجم المحدودة الامكانيات وتجعلهـا تتردد كثيرا قبل اختيار الشكل المساهم .

٣ - الضرائب :

ينبغى على منظم المشروع أن يدرس مقدار الضرائب الواجب دفعه فى كل شكل من الأشكال القانونية نظراً لاحتمال وجود فروق لا يستهان بها . ولاشك أن ارتفاع الضرائب على بعض الاشكال قد يؤدى إلى تجنبها ، واختيار أشكال أخرى لاتتعرض لمثل هذه الضرائب . فمثلا فى الكثير من الدول تفرض ضرائب خاصة على الشركات المساهمة مقابل المزايا التى تحصل عليها نتيجة لخلق الدولة لها .

ويلاحظ أن صاحب المشروع الفردى يدفع ضريبة على إيراداته سواء تركها فى المشروع أو سحبها أو أخذها كرتب . أما فى شركات التضامن فيدفع كل شريك على حدة الضريبة على إيراداته سواء سحبها أم تركها فى الشركة . ولا تعتبر المهايا التى تدفع إلى الشركاء من ضمن مصروفات الشركة ، بل تعتبر جزء من نصيب كل شريك ، ولكن الأمر يختلف فى الشركة المساهمة ، فالمهايا التى تدفع إلى حملة الأسهم تعتبر من مصروفات الشركة التى ينبغى أخذها فى الحسبان قبل الوصول إلى صافى ربح الشركة الخاضع للضريبة . ومن هذا المثال يمكن تبين احتمال اختلاف مقدار الضريبة من شكل لآخر .

٤ - الادارة :

يتمتع صاحب المشروع الفردى بحق مطلق فى إدارة مشروعه ورقابة أمواله دون أن ينازعه فى ذلك الحق أحد ، أى أن وظيفتى الملكية والادارة تندمجان فى المنشآت الفرديه وتظهر ميزة هذا الجمع بوضوح فى حالة المشروعات صغيرة الحجم .

ويشترك كل الشركاء المتضامنين فى إدارة شركة التضامن ، ويتمتع كل

شريك بحقوق متكافئة مما يجعل من الصعوبة تحديد مدى تدخل كل شريك . وعادة يحدث إتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطة فيما بينهم . ولكن مثل هذا الاتفاق لايخرج عن كونه تنظيما داخليا لا علم الغير به وبالتالى لا يلزمهم .

وفى شركات التوصية يظل مركز الشريك المتضامن كما هو فى شركة التضامن، ولكن الشركاء الموصون لا يتدخلون فى الادارة نظراً لمسئوليتهم المحدودة . وبالتالى تقل رقابة هؤلاء الشركاء على أعمال الشركات التى يستثمرون أموالهم فيهـــا .

ويظهر الفصل بين الملكية والادارة بوضوح فى حالة الشركات المساهمة ، فهذه الشركات تدار أعمالها بواسطة مجلس الادارة الذى ينتخبه المساهمـــون - أى أصحاب رأس المـــال - فى اجتماعاتهم السنويه ولا يتدخل المساهم فى إدارة أعمال الشركة بل يعتمد على ثقتـه فى رجال مجلس الادارة الذين انتخبهم . ومجلس الادارة لا يتمتع بحرية مطلقة فى القيام بالأعمال . إذ لابد له من العمل فى حدود الشروط الواردة فى عقد الشركة وقانونها النظامى وأيضا بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين . يضاف الى ذلك أن للمساهمين الحق الأخير فى الرقابة على أعمال الشركة ، ويظهر ذلك فى حقهم فى إعادة أو عـــدم إعادة إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

شركات القطاع العام

ينبغى أن نلاحظ أن مناقشتنا السابقة ـ الخاصة بالأشكال القانونيه للمشرع، وبالعوامل التى تحكم إختيـار الشكل المناسب ـ كانت تتعلق بالمنشآت التى تنتمى إلى القطاع الخاص . أما لو انتقلنا إلى الشركات التى تنتمى الى القطاع العام لوجدنا أن جميع هذه الشركات يجب أن تتخذ شكل شركة مساهمة .

ويعرف القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ شركة القطاع العام بأنها وحدة إقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع إقتصادى وفقاً لخطة التنمية التى تضعها الدولة تحقيقاً لاهداف الوطن فى بناء المجتمع الاشتراكى . ويشمل هــذا المشروع الاقتصادى كل نشاط صناعى أو تجارى أو مالى أو زراعى أو عقارى أو غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادى .

وحسب هذا القانون تعتبر شركة قطاع عام :

(١) كل شركة يمتلكها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غــيره من الأشخاص العامة .

(٢) كل شركة يساهم فيها شخص عام أو أكثر مع أشخاص خاصة أو يمتلك جزءاً من رأسمالها وذلك اذا صدر قرار من رئيس الجمهورية باعتبارها شركة قطاع عام متى اقتضت مصلحة الاقتصاد القومى ذلك .

وشركة القطاع العام تخضع لاحكام القانون التجارى فيما عدا النصوص الواردة فى قانون المؤسسات العامة . وينبغى أن يكون نظام الشركة العامة مطابقاً النماذج والأوضاع التى يصدر بها قرار من وزير الاقتصاد .

ويقسم رأس مال شركة القطاع العام الى أسهم متساوية القيمة وتكون الاسهم إسمية ، ولا يجوز للشركة إنشاء حصص تأسيس ولا منح مزايا خاصة للمؤسسين أو لغيرهم . كما لا يجوز إصدار أسهم تعطى أصحابها امتيازاً من أى نوع كان .

ويتولى ادارة الشركة المساهمة التى تنتمى الى القطاع العام مجلس يتكون من عدد فردى من الاعضاء لا يزيد عددهم عن تسعه ، ويشكل على الوجه التالى :

(أ) رئيس يعين بقرار من رئيس الجمهورية .

(ب) أعضاء يعين نصفهم بقرار من رئيس الجمهورية وينتخب النصف من بين العاملين فى الشركة .

ولمجلس إدارة الشركة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التى يقتضيها غرض الشركة وفقا لأحكام القانون . وتقدم كل شركة الى المؤسسة العامة التى تتبعها تقارير دورية طبقاً للنماذج التى يصدر بتحديدها والبيانات التى تتضمنها ومواعيد تقديمها قرار من مجلس إدارة المؤسسة العامة .

وتقوم المؤسسات العامة بإنشاء الشركات المساهمة ، كما تختص كل مؤسسة عامة بسلطة الإشراف والادارة والتنسيق وتقييم أداء الشركات التابعة لها دون تدخل فى شئونها التنفيذية . وأخيراً فان شركة القطاع العام تتحول إلى شركة مساهمة خاصة إذ أصبح الشخص العام غير مساهم فيها .

وظائف المنشــــأة

تكلمنا فى الباب الأول عن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة ، تلك الوظائف الرئيسية التى تكون عملية الادارة . ولكن هذه الوظائف الادارية فى حد ذاتها لن تمكن منشآت الأعمال من تحقيق هدفها ألا وهو إشباع حاجات الانسان ورغباته عن طريق انتاج أو توزيع السلع أو الخدمات . ومن ثم فهناك نشاط آخر غير النشاط الإدارى ينبغى على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضا حتى تتمكن من تحقيق هدفها . وهذا النشاط الذى يجب على المنشأة القيام به يتكون من وظائف مثـــل الانتاج والبيع والشراء والتمويل وشئون الأفراد والأعمال المكتبية والعلاقات العامة . . الخ . وعادة يطلق على هذه الوظائف اصطلاح وظائف المنشأة أو وظائف المشروع تمييزاً لها عن وظائف المدير أو الوظائف الادارية .

ويجب أن نلاحظ أن التمييز السابق لا يعنى اطلاقا إنفصال النشاط الإدارى عن نشاط المنشأة ، أو بعبارة أخرى انفصال الوظائف الادارية عن وظائف

المشروع . بل بالعكس نجد ارتباطا طبيعيا بين هذين النوعين من الوظائف. فمثلا عندالقيام بأعباء وظيفة الانتاج أو التسويق أوغيرهما من وظائف المنشأة، لابد للمدير المسئول من تخطيط هدفه وسياسته، وتنظيم العمل ،وتنمية الهيئة الادارية وتوجيه العاملين عند التنفيذ ، وأخيراً رقابة النتائج . من هذا يتبين بوضوح أن وظائف الادارة لاتقتصر على الرئيس الأعلى للمنشأة ، انما هى مجمـــوع نشاط الاداريين على اختلاف أنواعهم . فهناك الى جانب الادارة العليـــا نجد ادارة الانتاج وادارة التسويق والادارة المالية وادارة الافراد ... الخ .

وتختلف وظائف المنشأة باختلاف طبيعة النشاط التى تعمل فيه . فلا خلاف فى أن وظائف المنشأة الصناعية تختلف عن وظائف المنشأة الزراعية. كماأن وظائف الاخيرة تختلف عن وظائف منشأة خدمات . وبعض الوظائف تكون مشتركة تقريبا لكل أنواع المنشآت (مثل الوظيفـة الماليـة) ، بينما البعض الآخر من الوظائف قد يقتصر على أنواع معينة من منشآت اعمال (مثل وظيفة الانتاج).

ولو أتخذنا منشأة صناعية كنموذج للدراسة ، فإننا نجدها تقوم بالعديد من الوظائف المختلفة والتى أهمها الوظائف الرئيسـية الآتية :

١ - وظيفة الانتاج .
٢ - وظيفة التسويق .
٣ - الوظيفة المالية .
٤ - وظيفة الأفراد .

ونظراً لاننا سنقوم فى الباب الثالث من هذه المذكرات بدراسة هـذه الوظائف بشىء من التفصيل ، فاننا سنقتصر فى هذا المجال على تقديم شرح موجز لكل وظيفة من هذه الوظائف السابقة .

وظيفة الانتاج

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف فى المنشآت الصناعية . وهى تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخامات وذلك بتحويلها الى سلع يمكن أن تشبع حاجات ورغبات المستهلكين. وهذه الوظيفة الأساسية تنطوى على الكثير من الوظائف الفرعية مثل : اختيار موقع المصنع ، تخطيط الآلات وتحديد درجة الآليـــة ، التصميم الهندسى للسلعة ، التنظيم الداخلى للتسهيلات الانتاجية والعمليات الانتاجية داخل المصنع ، الحصول على المواد ، تخطيط الانتاج ، رقابة الانتاج والجودة .

وظيفة التسويق

تنطوى هذه الوظيفة على كل الأنشطة التى تبـــذل عند انسياب السلع من مراكز انتاجها الى مراكز استعمالها أو استهلاكها . ومن ثم فان هذه الوظيفة الحيوية التى تعتبر المحور الرئيسى فى منشآت الأعمال تنطوى بدورها على وظائف هامة مثل : البيع والنقل والتخزين . وتتعلق وظيفة البيع بتحويل ملكية السلع أو الخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين . ويستلزم هـذا اختيـار منافذ التوزيع المناسبة . وتحديد أسعار البيع ، والقيام بالحملات الاعلانية والترويجية ، واختيار وتدريب رجال البيع ... الخ . أما وظيفة النقـــل فتعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع ، بينما تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية .

الوظيفة المالية

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الحيوية لكل منشأة ، لأن جميع منشآت الأعمال تحتـاج الى الأموال حتى يمكنها القيـام بنشاطهـا . وكل وظائف المشروع الأخرى تقريبا لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة . وتتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المالى للمنشأة ، أى الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر

المختلفة . وهذه المصادر قد تكون دائمة أو مؤقتة ، كما قد تكون ملكيـــة أو اقتراض . ولا يقتصر النشاط المالى على مجرد الحصول على الأموال ، بل يمتد لكى يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الاموال . ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المنشأة بنقدية كافية تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها . كما يدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبى فى المنشأة .

وظيفة الافراد

تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القـــوة العاملة فى المنشأة وجعلها قادرة وراضيـة ومتعاونة فى تنفيذ الأعمال . ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة مثل : حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها ، المحافظة على إتصال وثيق مع سوق العمل ، الحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم ، المحافظة على علاقات طيبة بين المنشأة والعاملين فيها ، وضع نظم التعيين والترقية والفصل .

الفصل الثالث

إتخاذ القرارات

يعتقد بعض كتاب الادارة وعلمائها أن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها . وفى كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية إتخاذ القرارات هى عملهم الأساسى نظراً لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغى عمله ، ومن الذى سيقوم بهذا العمل ، ومتى ، وأين ، وكيف . وبالتالى فان عمليـــة اتخاذ القرارات هى بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة فى الوظائف الأساسيـة للادارة . فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها ، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات .

وتظهر عملية إتخاذ القرارات أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول الى هذا الهدف أو هذه الأهداف . وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للادارة أن تأخذ مكانها ، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد . وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر فى جميع المستويات الادارية ويقوم بها كل مدير ، وتوجد فى كل جزء من أجزاء المنشأة ، وتتعامل مع كل موضوع محتمل . فمثلا فى التخطيط ، تحدد القرارات العمل الذى يجب تأديته والسبل التى يتعين إتباعها لانجاز هذا العمل . وفى التنظيم ، تحدد القرارات نوع العمل الذى يوزع على أعضاء معينين من الجماعة ، وتفويض القدر المعين من السلطة الذى يمكنهم من القيام بالعمل . وبالنسبة للتشكيل ، فهناك القرارات التى تؤدى الى تنمية الهيئة الادارية واختيارها وتدريبها . وفى التوجيه ، تقوم القرارات

باقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمـــل المناسب لتحقيق الأهداف ، وأخيراً فان وظيفة الرقابة بما تتضمنه من مقارنة الأداء الفعلي عما هو مخطط تتم بواسطة قرارات تعتمد النتـائج أو لا تعتمدها ، هـــذا بالاضافة الى القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية .

تعريف عملية اتخاذ القرارات

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها « الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر » . فالاختيـار يقوم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الانتاج والمبيعات . وهذه المعـايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفى ذهن القـائم بالعملية بعض هذه المعايير . ويتأثر اختيـار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة .

وتنطوى عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر ، نظراً لانه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هنـاك من قرار ليتخذ . وعلى هـذا فان أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل -بديلين أو أكثر ، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار . وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار ، وبالتالى لا توجد حاجة بالمرة لاتخاذ قرار .

وينبغى ملاحظة أنه فى بعض الحالات المعينـة قـد تكون جميع البدائل غير مرضية ، ولكنها بالرغم من ذلك تعتبر الأفضل فى هذه الحالة المعينة . ولشرح ذلك نفترض أن مديراً أمامه ثلاثة بدائل محتملة وهى :

(١) يشاهد شركته وهى تسير بسرعة نحو الافلاس .

(٢) أن يعمل دون مرتب خلال السنوات الثلاث القادمة .

أو (٣) يترك خدمة هذه الشركة .

وقد يتخذ هذا المدير قراره باختيار البديل رقم (٣) ، هذا بالرغم من أنه غير راض عن كل البدائل المتاحة أمامه .

والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والاراء المتعارضة . فكثيراً ما توجد اختلافات فى الآراء ، أو وجهات النظر ، أو الاحكام ، أو الحقائق المتصلة بمشكلة ما ، وهنا يجب على المدير أن يتخذ قراراً حتى يمكن المحافظة على فاعلية الجماعة .

والمنازعات الشائعة التى يمكن حسمها بواسطة القرارات الناجحة عديدة ، وتتضمن تلك التى بين :

(١) الحقائق والآراء .

(٢) المعرفة والعادة .

(٣) الكرم والانانية .

(٤) التقاليد والتطور .

(٥) الخطر والفرصة .

(٦) متخذ القرار وهؤلاء الخاضعين للقرار .

فمثلا قد تكون المشكلة التى تقابل شركة ما هى : هل تستخدم النساء أم لا تستخدم ؟ ويذكر المؤيدون بعض الحقائق لتعزيز وجهة نظرهم مع اعترافهم أن مثل هذا التحرك قد يكون خروجا على تقاليد الشركة . ومن الناحية الأخرى نجد المعارضين لهذا الاتجاه يقدمون من الحقائق والآراء ما يبرر موقفهم . والقرار الذى تصل اليه الشركة لابد وأن ينطوى على حسم وحل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الاتجاه الذى سيتبع . وهذا الحل قد يمثل رغبات مجموعة المؤيدين أو مجموعة المعارضين بالكامل أوجزئيا ، أو قد يمثل توفيقا للرأيين، أوقد يكون

القرار مشتقاً من وجهة نظر مختلفة تماما . وعلى كل حال فإن القرار هو الذى يحسم المنازعات أو الإختلافات .

تقييم البدائل

من السهل القول بأن البدائل تقيم على أساس نتائجها المحتملة ، ولكن تحديد القيم النسبية لكل قرار ينطوى على صعوبات حقيقية. فهذا التحديد يستلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قيم قد تكون إقتصادية ، أو سيكولوجية، أو اجتماعية، أو سياسية . ومن المحتمل جداً أن يحدث تعارض بين هذه القيم . فعادة تكون هناك مظاهر مرغوبة وأخرى غير مرغوبة فى كل بديل ، ولكن هذه القيم المتعارضة يجب التوفيق بينها بطريقة مرضية للمدير. ومعنى هذا أنه توجد عناصر التوفيق فى معظم القرارات ، والقليل جداً من القرارات هو الذى يتميز بالكمال.

فى عمليه إتخاذ القرارات ، نتعامل مع قيم مستقبلة معظمها مجهول. ومن ثم لابد من بذل الجهد لتخفيض عنصر الحظ الناتج عن المستقبل ، ولكن مع ذلك لا يمكن إطلاقا تخفيض هذا العنصر الى درجة الصفر. وما يختاره المدير كأحسن بديل قد تثبت الأيام عكس ذلك بسبب عجزه عن رؤية المستقبل دون خطأ.

وعلاوة على ذلك ، فإن حدود معرفة متخذ القرار تؤثر على البديل المختار. فقدرة المدير على إتخاذ قرار ما تتوقف على نطاق إدراكه وفهمه للمنطقة التى يتخذ فيها القرار . ومن ثم ، فى معظم عمليات إتخاذ القرارات قد يحدث تجاهل لبعض البدائل بسبب بسيط ألا وهو أن معرفة متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينة من هذه البدائل المحتملة .

الحكم الشخصى واتخاذ القرارات

يجب أن نلاحظ أن الحكم الشخصى يستخدم لدرجة ما عند تقييم البدائل ،

وبالتالى عند إتخاذ القرارات ، وعندما تكون القيم واضحة ، والمعلومات كافيه، والإخطار يمكن التنبؤ بها بدرجة معقولة ، فان عملية إتخاذ القرارات قد يبدو عليها الخلو من الحكم الشخصى . ولكن هذا غير صحيح ، لأن الوصول إلى أى قرار يلزم بالضرورة مقارنة القيم والعلاقات بين الأشياء ، وهذه المقارنة تستدعى تفكير متخذ القرار وحكمه الشخصى .

أما لو إنتقلنا إلى الحالات حيث القيم غير واضحة ، والمعلومات قليلة ، والاخطار مجهولة تماماً ، فان الحاجة هنا للحكم الشخصى تصبح واضحة . بل فى الحقيقة أنه فى مثل هذه الحالات يصبح الحكم الشخصى هو الوسيلة الوحيدة لحل القيم المتعارضة ، ولتقدير الخطر ، ولتقييم البدائل .

القيود والتركيز

كثيراً ما يجد المدير أن القرار يجب أن يتخذ داخل حدود أو قيود معينة، أو تحت ظروف معينة ، فمثلا المركز المالى للمنشأة قد يستبعد التفكير فى قرار يتطلب نفقات رأسمالية ضخمة . كما أن كل القرارات دون استثناء تتقيد بقدرة العاملين على تنفيذها . ولذا فان المدير الحكيم هو الذى يأخذ هذا الإعتبار فى الحسبان . والحكومة عن طريق القوانين واللوائح والتنظيمات المختلفة تضع قيوداً لها وزنها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية . كما أن هناك العديد من القيود التى توضع على عملية اتخاذ القرارات بواسطة الجمهور ، والنقابات العمالية ، والتكنولوجيا ، والمنشآت الأخرى ، والشئون الدولية .

ويتضح من بعض الدراسات الحديثة لعملية اتخاذ القرارات أن الكثير من القرارات تتخذ على أساس « اتبع القائد Follow-the-leader » . وحسب

هذا الأساس تقوم الشركة القائدة المعروفة بوضع السوابق ، ثم تقوم الشركات الأخرى بهدوء باتباع ما قررته الشركة القائدة .

هذا بالنسبة القيود ، أما بالنسبة للتركيز فيقصد به التركيز على المظاهر الحقيقية الهامة للمشكلة لأن هذا يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكلة . ومن الأشياء المشتركة فى معظم المديرين الناجحين مقدرتهم على التقاط العوامل المعينة الاكثر أهمية مع تركيز الجهد المبذول فى اتخاذ القرارات على هذه العوامل فقط . يضاف الى ذلك أن هذه المقدرة تساعد على استبعاد البدائل الأقل جاذبية وأيضاً تلك البدائل التى لا يمكن تنفيذها فى ظل الموارد المتاحة . فمثلا كانت إحدى الشركات تتحمل خسائر لعدة سنوات ومن ثم لجأت الى أحد الخبراء لمساعدتها فى تحديد مصدر متاعبها . وبعد التحليل الدقيق لطرق الانتاج ، ولتصميم المنتجات ، ولرقابة الجودة ، ولظروف العمال ، انتهى الخبير إلى ملاحظة بسيطة، الا وهى أن الآلات المتاحة لا تكفى لانتاج الحجم الضرورى لتحقيق الربح . من هذا يتضح أن التركيز على المسائل أو العوامل الهامة يبسط الى حد كبير العمل اللازم لإتخاذ القرارات .

وأخيراً فان عملية اتخاذ القرارات ليست اطلاقا بالنشاط الإدارى المنعزل. فهى دائما تتصل بمشكلة ، أو صعوبة ، أو منازعة ، فهذه العملية تحدث لتحديد الأهداف وتحقيقها ولإستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريقة تعتبر الافضل فى ظل مجموعة الظروف المعينة . وهى تمثل من بين مجموعة البدائل مايشعر المدير أنه أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به فى الحالات المعينة كما يراها. وعملية اتخاذ القرارات عملية هادفة وضرورية عند أداء الوظائف الجوهرية للادارة .

أنواع القرارات

يتعين على المديرين اتخاذ قرارات فى الكثير من مناطق العمل . وبالنسبة للوظائف الأساسية للمنشأة، نجد أن الانواع الهامة من القرارات تتضمن الآتى :

اولا — قرارات تتعلق بالانتاج :

١ - حجم الانتاج

٢ - حجم المصنع

٣ - موقع المصنع

٤ - التصميم الداخلى للمصنع

٥ - طرق الانتاج

٦ - إجراءات الشراء

٧ - كمية المخزون

٨ - طرق دفع الأجور

٩ - مدى البحث الفنى

١٠- أهمية التفتيش

ثانيا — قرارات تتعلق بالمبيعات :

١ - تحديد الأسواق

٢ - موقع مكاتب البيع

٣ - تغليف المنتجات

٤ - العلامة التجارية المستخدمة

٥ - منافذ التسويق المستخدمة

٦ - السعر

٧ - مدى ونوع الاعلانات

٨ - طرق مكافأة رجال البيع

٩ - جهود ترويج المبيعات

١٠- أبحاث السوق المستخدمة ومداها

ثالثا : قرارات تتعلق بالتمويل :

١ - الهيكل المالى

٢ - شروط الائتمان

٣ - مقدار رأس المال العامل

٤ - طرق الحصول على الأموال الجديدة

٥ - توزيع الأرباح

٦ - خطط إعادة التمويل

٧ - تحديد تكاليف العمليات

٨ - الاجراءات المحاسبية

٩ - الاندماج

١٠- التصفية

رابعا : قرارات تتعلق بالافراد :

١ - مصادر الحصول على القوة العاملة

٢ - أساليب الاختيار

٣ - مدى التدريب ونوعه

٤ - تحليل العمل وتقييمه

٥ - استخدام نظام الاقتراحات

٦ - معالجة التأخير والغياب

٧ - أسس دفع الأجور والمرتبات

٨ - طرق الترقية

٩ - ترويج وسائل الامان

١٠ - علاقة الشركة بالجماعات الخارجية

وبالاضافة إلى التصنيف السابق القائم على أساس الوظائف الاساسية للمنشأة، يمكن أيضاً تصنيف القرارات على أساس درجة عدم يقينها. والتصنيف الاخير يعتبر مفيداً وخاصة لاغراض التدريب ولتحديد أنواع القرارات التى ينبغى اتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة. وعادة تتخذ القرارات ذات الطبيعة الروتينية فى المستويات الدنيا، بينما تتخذ القرارات التى تنطوى على درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين فى المستويات العليا. ويوضح الجدول رقم ٣ - ١ الانواع المختلفة للقرارات طبقا لمدى اليقين الذى تنطوى عليه.

ويحاول المديرون منذ زمن طويل تخفيض عدم اليقين فى قراراتهم. ومن ضمن محاولاتهم فى هذا الاتجاه البحوث مختلفة الانواع والتى تشمل المواد، والمنتجات، والعمليات، والاسواق كما أن التأمين يستخدم على نطاق واسع. وهناك طريقة أخرى ألا وهى التعامل مع عدم اليقين بطريقة نظامية، أى عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث كما تتضح من استخدام الاحصاءات كلما أمكن ذلك. وينطوى إستخدام نظرية الاحتمالات على وجهة نظر للمدير. وبإيجاز، إذا أمكن الحصول على وحدات قياس للظاهرة، فان نظرية الاحتمالات يمكن استخدامها لتحديد فرص حدوث نتيجة معينة من هذه الظاهرة. ولنأخذ حجم المخزون كمثال للتوضيح. فالمخزون يمكن قياسه بواسطة وحدات قياس. والمخزون الاكثر من اللازم يؤدى إلى تجميد الاموال، وارتفاع نفقات التخزين

جدول رقم (٣ — ١)
تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين

درجة عدم اليقين	الخصائص
١ - طبيعة روتينيه	يتكرر حدوثها كثيراً مما يخفض عدم اليقين إلى أدنى حد . القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها .
٢ - قدر محدود من عدم اليقين	من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين . القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاثة إدارات على الأكثر .
٣ - قدر كبير من عدم اليقين	ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات. القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط .
٤ - درجة مرتفعة جداً من عدم اليقين	مواقف تغطى مناطق ومجالات واسعة جداً والعديد من العوامل التى لا يمكن التنبؤ بها .

والتعرض لأخطار التقادم . ومن الناحية الأخرى ، فان المخزون الصغير جداً ينطوى على ضياع فى المبيعات ، والاستخدام السيء غير الكافى للمساحة المتاحة ، وإرتفاع نفقة الأعمال الكتابية . وقد تقدم الخبرة السابقة أساساً القول بأن الاحتمال هو الحاجة إلى وحدات أقل ومخزون صغير . ومن هنا الأساس يمكن إستخدام التحليل الاحصائى لتحديد حجم المخزون بالتقريب . ومن ثم أمكن تخفيض عدم اليقين . وتوضح هذه النقطة أن أنواعا معينة من عدم اليقين يمكن تخفيضها عن طريق تحليل الاحتمالات . وبالتالى ينصح باستخدام مثل هذا التحليل

خطوات عملية إتخاذ القرار

يختلف كتاب الإدارة فى تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية إتخاذ القرار . والكثير منهم يقتصر على ذكر ثلاثة خطـــوات وهى : (١) تحديد البدائل ، (٢) تقييم كل بديل ، و (٣) إختيار أفضل بديل . ولـكن هذه الخطوات الثلاثة لاتغطى فى الحقيقة عملية إتخاذ القرار بكاملها . ولكى تكون العملية كاملة ينبغى أن يمر القرار الرشيد بالخطوات الست الآتية :

١ — تحديد المشكلة

٢ — تحليل المشكلة

٣ — تنمية الحلول البديلة (أى تحديد البدائل)

٤ — تقييم كل بديل

٥ — إختيار أفضل حل (بديل)

٦ — تحويل القرار الى عمل فعال

وسنقدم فيما يلى شرحا مختصراً لكل خطوة من الخطوات السابقة .

١ — تحديد المشكلة

لا شك أن الخطوة الاولى فى عملية إتخاذ القرار هى تحديد المشكلة أوالموضوع الواجب إتخاذ قرار بشأنه . فعمليا لا توجد فى الحياة مشكلة تأتى بنفسها طالبة إتخاذ قـــرار بشأنها . يضاف الى ذلك أن المظاهر التى تبدو من أول نظرة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية . فمثلا الإدارة قد ترى أن المشكلة هى إصطدام بين الشخصيات بينما المشكلة الحقيقية هى ضعف الهيكل التنظيمى . أو قد ترى أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ فى برنامج

لتخفيض التكاليف بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات .

وبالتالي فإن المهمة الأولى في عملية إتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها . وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية . ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمته الشكلة التي صدر بصددها.

٢ – تحليل المشكلة

إن الخطوة الثانية هي تحليل المشكلة ، أي تصنيفها وتجميع الحقائق . ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار ؟ ومن الذي يجب استشارته عند إتخاذه ؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائي الى عمل فعال . وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي : (١) الفترة الزمنية المستقبلة للقرار (أي الفترة الزمنية التي يجب أن تلتزم بها المنشأة للقيام بالعمل المتعلق بالقرار) ، (٢) وقع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى ، (٣) عدد الاعتبارات النوعية qualitative التي تدخل في القرار ، و (٤) مدى التكرار المنتظم للقرار . وهذا التصنيف لوحده يضمن إمكانية مساهمة القرار في تحقيق أهداف المنشأة . وبذلك لا يصبح القرار مجرد حل لمشكلة عاجلة أو عليـــة على حساب المنشأة ككل . فالتصنيف السابق يصنف ويقسم المشاكل طبقا لارتباطها بكل من الأهداف الشاملة للمنشأة ، والأهداف الفرعية لهذا الجزء من المنشأة والذي يديره المدير المعين . فهو يجبر المدير على رؤية مشكلته من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات . وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وتصنيفها ، حيث يمكن المدير

إستبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وأيضا المعلومات المضللة . وعند تجميع الحقائق على المدير أن يسأل نفسه : ما هى المعلومات التى احتاج اليها بخصوص هذا القرار المعين ؟ وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التى لديه ومدى ارتباطها بالموضوع . كما أن عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التى تلزمه وكيفية الحصول عليهـــا

وينبغى ملاحظة أن المدير ان يتمكن أبداً من الحصول على كل الحقائق . كما أن معظم القرارات تقوم على أساس معرفة غير كاملة — إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمــــال . وليس من الضرورى الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم ، ولكن من الضرورى معرفة ما هى المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التى ينطوى عليها القرار ومدى دقته .

٣ — تنمية الحلول البديلة

بعد تحديد المشكلة وتحليلها يصبح من الضرورى تحديد عدة حــــلول بديلة المشكلة . والحـــلول البديلة هى الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع . لأنها تستلزم تفكيراً ابتكاريا وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة . وبالفعل فان الحلول البديلة هى الأداة الأساسية لتعبئة الخيال وتدريبه كما أنها تعتبر قلب « الطريقة العلمية " Scientific method » .

أما ما هى الحلول البديلة فلا شك أنها تختلف باختلاف المشكلة . ولكن هناك حل محتمل ينبغى دائما أخذه فى الحسبان ألا وهو عدم القيام بأى عمل بالمرة . والقليل من الناس هو الذى يعترف بأن عدم القيام بأى عمل يعتبر قرارا كاملا شأنه فى ذلك شأن القيام بعمل معين . فى بعض المواقف قد يترتب على القيام

بأى عمل مساوىء ومضار تفوق بكثير أية مزايا قـــد تتحقق ، ومن ثم فمن الأفضل عدم القيام بأى عمل بالمرة .

٤ - تقييم كل بديل

إن الخطوة التى تأتى بعد تحديد الحلول البديلة هى القيام بتقييم كل بديل ، أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل. وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، لأن المزايا أو العيـــوب لن تظهر إلا فى المستقبل . وتنطوي عملية التقييم على : (أ) تحديد العوامل الاستراتيجية التى سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ و (ب) التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل .

ويساعد تحديد العوامل الاستراتيجية فى كل بديل مساعدة كبيرة فى اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ . فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعى الاهتمام بتلك النتائج التى تؤثر على الهدف السابق تحديده عنـــد تحليل المشكلة . ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد . وبالتالى فإن محاولة التنبؤ بكل شىء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة إلى أبعد الحدود. ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الاستراتيجية فى كل حـــل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها .

٥ - اختيار افضل حل

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل ، فإن المدير يكون فى موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الافضل . وإذا كان قـد قام بعمله (أى الخطوات السابقة) بطريقـــة مرضية ، فسوف يجد أمامه عدة بدائل للاختيار من بينها . وأنها لحالة نادرة جـدا دون شك تلك التى لا يوجد فيها إلا حل واحد للمشكلة .

وينبغى إختيار أفضل بديل، أى البديل الذى يحقق أحسن من غيره الأهداف التى من أجلها يتخذ القرار، وهذه العملية ليست بالسهلة، ولكن توجد هناك بعض المعايير التى يمكن استخدامها للمساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة، وسنذكر منها الآتى :

(١) الخطر : من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو كلية من الخطر. ومن ثم فلابد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه . والمهم هنا هو النسبة بينهما وليس مجرد الأخطار المتوقعة أو المكاسب المنتظرة فى حد ذاتها .

(٢) الوفر فى الجهد : وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها . ولا يخفى عنا أن أفضل حل هو ذلك الذى يعطى أضخم النتائج بأقل جهد ممكن .

(٣) الموارد المتاحة وقيودها : ولعل أكثر هذه الموارد أهمية والتى ينبغى أخذ قيودها فى الحسبان عند الاختيار هى الموارد البشرية . ونقصد بالموارد البشرية الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار . فقدرة هؤلاء الأفراد ومهاراتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحيتهم هى التى تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون . ومن ثم ، لا يمكن إطلاقا حل المشكلة عن طريق بديل لا يمكن تنفيذه نظراً لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة فى المكان المناسب ويصدق نفس الكلام بالنسبة للأنواع الأخرى من الموارد .

٦ - تحويل القرار الى عمل فعال

يعتقد الكثيرون أن عملية إتخاذ القرار تنتهى بإنتهاء خطوة إختيار أفضل بديل . ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح ، فالعملية — فى الحقيقة — لا تنتهى إلا بوضع القرار موضع التنفيذ ، أى بتحويله الى عمل فعال. ولكن التنفيذ لا يتم

بواسطه المدير ولكن بواسطة الآخرين . فهو يحدد المشكلة ، ويصنف القرار ويجمع المعلومات ، ويحدد الحلول البديلة ، ثم يباشر حكمه الشخصى لإختيار أفضل حل . ولكن لكى يصبح الحل قراراً فلابد من العمل لتنفيذه . وهنا كل ما يمكن للمدير عمله هو ابلاغ الآخرين ماذا ينبغى عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم على عمل ذلك .

وتستلزم عملية تحويل الحل الى عمل أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها فى سلوكهم وتصرفاتهم ، كذلك التغيرات المتوقعة فى تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم . ولكن هذا الفهم وحده لايكفى ، إذ لابد من تحفيزهم وترغيبهم وليس هناك وسيلة للترغيب أفضل من تلك التى تجعل القائمون بالتنفيذ يحسون بأن القرار هو قرارهم . ولن يتأتى ذلك إلا باشراكهم فى عملية إتخاذ القرار .

وبالنسبة للمشاركة فلا نتوقع أن تحدث فى جميع خطوات عملية إتخاذ القرار . فالمدير متخذ القرار لايمكنه معرفة من الذى سيتأثر بالقرار إلا بعد الانتهاء من تحديد المشكلة وتصنيفها . وبالتالى فإن مشاركة الذين سيتأثرون بالقرار لا يمكن أن تحدث فى الخطوتين الأولى والثانية . أما مشاركتهم فى الخطوات التالية فهى مرغوبة بل وضرورية وخاصة فى خطوة تنمية الحلول البديلة (الخطوة الثالثة) . فالمشاركة هنا كثيراً ما تؤدى الى تحسين نوعية القرار النهائى عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن المدير مثل الصعوبة الخفية غير الظاهرة أو الموارد المتاحة ولكن غير المستخدمة .

ونظراً لأن القرار يؤثر على أعمال الأشخاص الآخرين ، فلابد أن يساعد هؤلاء الأشخاص على تحقيق أهدافهم ، وأن يعاونهم فى عملهم ، وأن يساهم فى جعل أدائهم أكثر فاعلية . فلا يجوز أن يكون القرار مصمما فقط لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل .

المسئول عن اتخاذ القرار

إن القرار – في أي موقف معين – يكون نتيجة جهود إما شخص واحد أو جماعة من الافراد ، ويتوقف المدخل المستخدم على الظروف المحيطة بالموقف المعين . ويستخدم المدخل الفردى بصفة عامة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه . وكذلك يظهر إمتياز المدخل الفردى عندما تكون معرفة الجماعة محدودة جدا بخصوص الموضوع المعين،أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة . وبالعكس ، فان القرارات التى تتخذها الجماعة ، والتى يشار اليها أحيانا بالادارة بالمشاركة ، أصبحت شائعة . وهذا الترتيب الاخير يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ، ويمنحهم فرصة ابداء آرائهم بخصوص الامور التى تؤثر على عملهم . وأحيانا تكون المسائل في الادارة الحديثة ذات طبيعة فنية ،ويجعل من الضرورى استخدام خدمة الخبراء في هذه المجالات الفنية حتى يمكن الوصول إلى قرار .

ولقد سبق لنا الاشارة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تتكون من عدة خطوات أساسية منها : (١) تحديد البدائل ، و (٢) تقييم كل بديل ، و (٣) اختيار البديل الذى سيصبح قرارا . وهذه الخطوات الثلاث تكفى للتمييز بين العملية الفردية لاتخاذ القرارات وبين العملية الجماعية .

وعند اتباع المدخل الفردى ، فان الفرد متخذ القرار ، يقوم بنفسه بأداء كل هذه الخطوات . أما عند اتباع المدخل الجماعى فان خطوة إضافية (وهى خطوة الاقتراح) تدخل بين خطوتى التحديد والاختيار السابق ذكرها. أى أن الاداء الجماعى يتكون من الخطوات الآتية :

(١) تحديد البدائل

جدول (رقم ٢ - ٢)

عملية إتخاذ القرار يقوم بها :	تحديد البدائل	تقييم كل بديل	اقتراح البديل	المدير الفرد	اختيار البديل
فرد	( )	( )	—	—	( )
جماعة محددة	( )	( )	( )	—	( )
جماعة إستشارية	( )	( )	( )	( )	( )

(٢) تقييم كل بديل

(٣) اقتراح البديل الذى سيتبع

(٤) إختيار الجماعة البديل الذى سيصبح قراراً .

أو (٣) أقتراح البديل الذى سيتبع مع تقديم هذا الاقتراح الى المدير الفرد الذى يتولى بنفسه ،

(٤) اختيار البديل الذى سيصبح قراراً .

ويوضح الجدل رقم ٢ - ٢ هذه المفاهيم . وبالنظر الى هذا الجدول نجد أنه عندما تكون عملية اتخاذ القرار عملية فردية - أى يقوم بها فرد واحد - تكون الخطوات هى : التحديد ، والتقييم ، والاختيار . أما بالنسبة للجماعة فإن الخطوات تكون : التحديد ، والتقييم ، والاقتراح ، ثم إما الاختيار مباشرة للبديل ، أو الاقتراح للمدير الفرد الذى يقوم بدوره باختيار البديل . أى أنه بالنسبة للجماعة فقد يكون لها سلطة اتخاذ القرار(فى الجدول أطلق عليها اصطلاح «جماعة محددة» أى لها سلطة تحديد البديل المختار) ، أو مجرد تقديم الاستشارة المدير بخصوص

البديل المقترح (أطلق عليها فى الجدول اصطلاح « جماعة إستشارية ») مع قيام المدير باختيار البديل الذى سيتبع . وفى الحالة الأخيرة يمكن للمدير الفرد تعديل إقتراح الجماعة أو حتى رفضه. وفى بعض الحالات يتم إختيار المدير الفردى البديل الذى تقترحه الجماعة بطريقة روتينية . ويكون هذا صحيحا بصفة خاصة إذا كانت الجماعة بكاملها تفضل بديلا معينا يلق قبولا من المدير .

القرارات التى يتخذها الفرد

إن فكرة إتخاذ القرار بواسطة المدير واحد فى الحقيقة إمتداد لعصر المالك الفرد الواحد . فالكثير من المنشآت بدأت صغيرة بواسطة شخص واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات ، أو على الأقل كل القرارات الرئيسية . وبنمو المنشأة فإن الاتجاه هو أن يستمر هذا الفرد فى اتخاذ كل القرارات نظراً لاعتقاده الخاص بأن الآخرين فى المنشأة أقل منه قدرة على إتخاذ القرارات. أو أن القرارات التى يتخذها الآخرين ستكون غير سليمة ومرتفعة التكاليف . أو السماح للغير باتخاذ القرارات قد يعنى بالنسبة له فقد السلطة والقوة والمكانة .

ولكن التقدم العلمى السريع الذى يحدث حالياً جعل القرارات تعتمد كلياً أو جزئياً على الحقيقة العلمية والتى يقررها الفنى أفضل من غيره . وهذا نوع من القرارات التى يتخذها الفرد ، ولكن متخذ القرار قد لا يكون عضواً فى الادارة — على الأقل فى المستوى الأعلى . ولعل السبب فى قيام الفنى باتخاذ القرار هو عدم تزود الادارة بالمعرفة العلمية اللازمة لوزن العوامل الفنية.

وبالرغم من ذلك فإن المسائل المتعلقة بالتكنولوجيا ينبغى أن تقرر بواسطة الجماعات . ولكن هنا تثار أسئلة مثل : ماهو تكوين هذه الجماعة ؟هل تكون

الجماعة محددة أى لها سلطة اتخاذ القرارات ، أم تكون استشارية ؟ ومع التقدم التكنولوجى السريع والاعتماد المتزايد على الرجال العلميين فإن المفهوم التقليدى للقرارات الفردية قد تدخل عليه تعديلات جوهرية . كما أن الإجابة على سؤال من الذى ينصح ومن الذى يتخذ القرارات تحتاج إلى مزيد من التوضيح . وكذلك فإن استخدام القرارات الجماعية وتكوين الجماعة نفسها قد يدخل عليها التعديل .

ويلاحظ أن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارىء والحالات العاجلة تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التى يتخذها الفرد . فهنا لا وقت للنقاش أو الحصول على النصيحة أو للتوفيق بين الآراء والأفكار المختلفة . فالقرار يجب أن يتخذ دون تأخير . وعلى كل حال ، ينبغى على المدير ، قبل تنفيذ القرار ، الاتصال بهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار لمساعدتهم على معرفة القرار وفهم الظروف التى أدت إلى اتخاذه . ومثل هذا الاتصال ضرورى وهام نظراً لأن فاعلية القرار تتوقف على الطريقة التى سيتبعها المرؤوسين عند تنفيذه .

وتعتبر القرارات التى تتخذ فى الأزمات الاختبار الحقيقى لقيـــــاس كفاءة المدير وقدرته . ولكن مثل هذا النوع من القرارات ينبغى أن يكون الاستثناء وليس القاعدة العامة . ومسألة اتخاذ قرار الطوارىء أو تأجيله هى مسألة تتوقف أساساً على النتائج المترتبة .

القرارات التى تتخذها الجماعة

يفضل الكثيرون القرار الذى تتخذه الجماعة نظراً لأنه يسمح بالمناقشات الحية غير الرسمية ، ويمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة فى تكوينه ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة . وعلى كل ، ففى الحياة العملية نجد أن مساهمة كل عضو لاتكون بنفس القدر . فالبعض سيساهم بقدر أكبر من غيره . كما أن

المركز الأدبي وقوة بعض الأعضاء قد تفوق تلك الخاصة بأعضاء آخرين. يضاف إلى ذلك أنه في بعض الحالات نجد بعض الأعضاء نادراً مايختلفون مع الآراء التي يبديها أعضاء الجماعة الآخرين. وفي حالات أخرى عندما يختلفون في الرأي فان تأثيرهم يكون ضعيفاً على القرار النهائي. ومن ثم، فان السؤال الذي قد يثار هو: هل عقلين أفضل من عقل واحد في عملية إتخاذ القرار؟ وهل مائة أفضل من واحد؟

وأحياناً قد تستخدم اللجان للقيام بدور الجماعة عند اتخاذ القرارات. وقد تكون للجان سلطة إتخاذ القرارات، أو قد يقتصر دورها على مجرد تقديم النصح والاستشارات. واللجنة كجماعة لاغبار عليها. ولكن كثيراً ماتكون قرارات اللجنة أو اقتراحاتها - تبعاً لطبيعتها وهل هي محددة أم استشارية - عبارة عن توفيق لآراء الأعضاء وليست بالقائمة على أساس أحسن حل ممكن. فعندما يظهر اختلاف في الرأي بين أعضاء اللجنة فان هناك خطر إقرار حل وسط.

وهناك الكثيرون من دعاة المدخل الاستشاري للقرار الجماعي فهم يشعرون بأهمية الحصول على معاونة ومساعدة الزملاء من المديرين والعاملين ولكن مهمة إختيار البديل الواجب إتباعه ينبغي أن تبقى بالضرورة مهمة فردية. وتقوم وجهة نظرهم هذه على أساس أن المدير ينبغي عليه أن يقبل مهمة الاختيار ويتمسك بها لكي يتمكن من الإحتفاظ بمكانته الادارية. وفي الكثير من الحالات فان الغرض الحقيقي من الحصول على الاقتراحات من الآخرين - بما في ذلك المديرين، وغير المديرين، والمستشارين الخارجيين - هو تزويد المدير بفهم أفضل للمسألة موضوع القرار. ولذا فالكثير من المستشارين لايقومون باتخاذ القرار، بل يقترحون الاجراءات ويساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر، والبدائل، والنتائج المتوقعة. ولكن كل هذه الاقتراحات، والآراء، والحقائق المقدمة

ينبغي تقييمها بدقة وإعطائها أوزانها المناسبة على أساس أهميتها للمنشأة . ويندر أن المدير نفسه هو الذى يمكنه القيام بهذا التقييم بطريقة مرضية جداً فى ضوء قدرته ومتطلبات جماعته المعينة .

وكثيراً مايجد المدير أنه بعد مناقشة الموضوع مع الجماعة مازال عليه أن يتخذ القرار - أى أن القرار لم يتبلور من المناقشة الجماعية . كما أنه فى الكثير من الاحيان ، قد يجد أن فى إمكانه - من واقع المعلومات المقدمة له بالاضافة إلى آرائه وتجاربه الفردية الخاصة - أن يخلق مدخلا جديداً يناسب المشكلة المعينة وليس مجرد توفيق أو دمج للمعلومات التى عرضت عليه .

زيادة فاعلية اتخاذ القرارات

إن خطوات اتخاذ القرار الجماعى - (١) تحديد البدائل ، و (٢) تقييم كل بديل ، و (٣) اقتراح البديل ، و (٤) اختيار البديل - تبدو من أول وهلة أنها سهلة وبسيطة . ولكن مهام تقصى الحقائق ، والتحليل ، واكتشاف العلاقات المتصلة وتحديد المسائل الأساسية ، وخلق أعمال جديدة محتملة ، كلها مهام على جانب كبير من الصعوبة وتمثل تحديات حقيقة لأفضل المديرين . ولذا سنتعرض لبعض الاقتراحات التى تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات .

فأولا ، ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية النقاط الآتية :

(١) ماهى الأخطاء التى يقع فيها القرار .

(٢) مامدى خطورة كل حالة من هذه الحالات .

(٣) هل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ من هذه الأخطاء .

• (٤) ماهى النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة ، وهل تساوى قيمتها .

(ه) ما هي الفترة الزمنيـة التي ينبغي أن تنقضي قبـل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل ، أي متى يحين الوقت لإعادة النظر في القرار أو تعديله .

ومعنى ما سبق أن المدير يجب أن يكون مستعداً لاعادة النظر في القرار أو حتى إلغائه إذا ظهرت به أخطاء تقف في سبيل تحقيق الأهداف التي من أجلها إتخذ القرار .

وفي نفس الوقت ، ينبغي أن تتمتع القرارات بشيء من الثبات والاستقرار لأن المغالاة في إعادة النظر في القرارات قد تكون مصدراً للازعاج وإحباط الهمم . وعندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر في القرار ، ولكن هذا يجب ألا يحدث بطريقة تعرقل الاجراءات النظامية لأداء شئون المنشأة ، أو الأسوأ من ذلك أن يؤدي الى توقف نشاط المنشأة . وينبغي على المدير ألا يقبل قرارات غير كاملة ، أو أن يقوم بصفة مستمرة بتعديل القرارات القائمة نظرا لظهور « حل أحسن » ، أو أن يسمح بتأخير تنفيذ القرار بسبب كثرة الأسئلة والاستفسارات التي يوجهها المرؤوسين . ولا شك أن مثل هذه المواقف تستلزم حزما من جانب المدير حتى تتحقق فاعلية إتخاذ القرارات .

ويمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق . فالعينة لا تستلزم إلا حدا أدنى من الموارد ، ولكنها ستكشف نطاق الضعف . وعلى ضوء هـــذا الاكتشاف يمكن تغيير القرار . وفي بعض الحالات من الممكن تقسيم القرار - على أساس تتابع العمل - الى مراحل . وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعة كل من الخطوات السابقة واللاحقة ، مع إدخال التحسينات في المرحلة التالية إذا استدعى الأمر ذلك . وهـذا المدخل يجنب المدير الإلتزام بالقرار بالكامل في البداية .

عوامل ينبغى أخذها فى الحسبان

تنطوى عملية إتخـــاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة الى التعقيد الشديد . وحتى بالنسبة لأفضل المديرين فإنهم أحيانا يقابلون صعوبات فى الاستقرار على قرار معين . فاتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الصعبة المعقدة. وفى بعض الأوقات يشعر المدير بغض النظر عن الطريق الذى إتخذه أنه يود لو إتخذ طريقا آخـــر . ولـكن الإدارة تتطلب القرارات والمدير الـكفء الفعال لا يمكنه الاستمرار فى الكلام حول موضوع دون الوصول اليه لأن موقفه فى هذه الحالة يماثل الذى يبحر حول جزيرة دون النزول اليها . وكما سبق لنا القول فان إتخاذ القرارات هو قلب الادارة ، وعملية اتخاذها تعتبر العمل الأساسى للمديرين .

وعند القيام بعملية إتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد جداً أخذها فى الحسبان وتذكرها إذا أريد لهذه العملية الهامه أن تتم بطريقـة رشيدة . وهذه العوامل هى :

١ — تنطوى عملية إتخاذ القرارات على عناصر ملموسه وغـــير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفيه ورشيدة :

وهذا يتطلب بالضرورة مرونه ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها فى الحسبان . وان التبسيط الأكثر من اللازم للأمور والمسائل التى تكون موضوع البحث قد يقضى أو يشوه العناصر التى تميز العوامل المؤثرة المختلفـة . ومن ثم يجب إستخدام التحليل المنطقى فى كل حالة .

٢ — يجب أن يؤدى كل قرار الى نتيجة تسهم فى تحقيق الهدف :

إن معرفه الغرض أو الهدف تساعد مساعدة كبيرة على تبسيط مهمه إتخاذ

القرار . ومن الأمور الحيويه فى القرار هى أن يكون عملياً وقابلا للتطبيق وبالتالى إذ كان الغرض معقداً ولا يمكن تحقيقه فيجب شطبه .

٣ - لايمكن إرضاء كل شخص :

معظم القرارات لايمكنها أن تتفق مع أو ترضى كل شخص يهتم بالقرار أو له مصلحة فيه ، أو يتأثر به . ومن ثم فهناك دائماً البعض الذى يشعر بأنه كان من الأفضل إتخاذ قرار آخر مختلف . ولذا فبعد الوصول إلى قرار فان التحدى الرئيسى الذى يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.

٤ - توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار :

إن معظم المشكلات التى تواجهها المنشآت يمكن اقرارها بنجاح بعدد من الطرق . والدليل على صحة هذا القول يمكن مشاهدته يومياً عن طريق القرارات المختلفة التى يتخذها رجال الإدارة . فالقرارات تعتمد على تقدير أى العوامل أكثر أهميـــة ، وعلى الوزن الذى يعطى لكل عامل ، وعلى مايتخذ بشأنها الوصول إلى القـــرار المعين .

٥ - إستخدام التفكير الخلاق فى عملية إتخاذ القرار :

إن أفضل إجابة للمشكلة قد تكون شيئا لم يسبق عمله من قبل أو مزيج لأفكار معروفة جمعت مع بعضها البعض بطريقة جديدة . ولا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل .

٦ - إتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادى :

إن العمليات الفعلية التى يتم بمقتضاها اتخاذ القرارا تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية . ولا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحـــد للمسائل

الواجب إقرارها ، أو الى عـــدم توفر الوقت الكافى ، ولـكنها ترجع الى مسألة التغلب على العوائق الذهنية ، والتحول من العمل الذهنى الى العمل المادى .

٧ ـ تستلزم عملية إتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا :

عادة لا يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جداً فى الحال وفى نفس اللحظة . حقاً أن الظروف التى تتغير بسرعة قد لا تسمح إلا بالقليل من الوقت للتأمل ، ولكن هذا لا يعنى إطلاقا أن العمل الحاسم يجب أن يتم بسرعة فائقة . فالعمل السريع العاجل لا يعنى قرارات فجائية . وبينما تتخذ قرارات الطوارىء بسرعة ، إلا أنها عادة تعكس التجربة والحـــكم الشخصى والفهم اللاشعورى المرتبطة بواسطة متخذ القرار

ومن المفيد عادة ، تقليب الأفكار والاحتمالات المختلفة ، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيرا كافيا مع تحديد تفريعاته المتنوعة وتقييمها تقييما سليـــما . لهذا الغرض فمن الشائع أن يطلب المدير وقتا للتفكير ، وأيضاً قائمـــة بالموضوعات والمشكلات التى يجب أن يبت فيها ـ وذلك قبل الميعاد المحدد لاتخاذ القرار بوقت كاف . ومن الناحيـــة الإخرى ، لا يمكن للمدير أن يؤجل اتخاذ القرارات الى ما لا نهاية . فالتأخير قد يؤدى الى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة إتخاذ القرارات .

٨ ـ إتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً :

ينبغى على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات ، فهى كما ذكرنا القول هى عملهم الأســاسى . وأن أسوأ قرار يمكن أن يتخذه المدير هو أن يقرر عدم اتخاذ قرارات . ومعنى هذا القرار أن المدير يعتقد أن أفضل شىء هو ترك الإمور تستمر كما هى ، أو بعبارة أخرى أن لا يعمل شيئا بالمرة . ولا يخفى عنا أن مثل

هذا الهروب سيوقع المدير فى متاعب لا أول لها ولا آخر .

٩ ـ الاعتراف بحتمية التغيير .

ان القرارات تجلب معهـــا التغيير ، وينبغى على المدير ألا يخشى التغيير . فالأشياء لاتبقى ساكنة بل هى دائمة الحركة ، وهذه الحركة قد تكون بنــاءة أو هدامة . ويحاول المدير ـ عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات ـ المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة .

١٠ ـ وضع نظام لمتابعة كل قرار :

وأهمية وضع نظام المتابعة لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القـرار . وعادة تقـوم الرقابة بالإجابة على السؤال الآتى : هل كان القرار سليما أم خاطئا؟ وينبغى توقع بعض القرارات الخاطئة، لأنه من المعروف أن من لا يخطىء لن يتقدم . ولـكن هذا القول لا يعنى دفاعا عن الحـــكم السىء وعدم المسئولية ، ولـكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التى توقعناها ، أو أن التقييم الذى تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد لم يكن موفقاً . وعلى كل حال فان القـــرار الردىء يجب تصحيحه بأسرع ما يمكن ولـكن المأساة الحقة تـكون عنـدما يتمسك المدير بالقرار الخاطىء ، أو عندما يسمح له بارتكاب نفس الخطأ فى القرارات المقبلة .

١١ ـ الإعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال :

ترتبط كل وظائف المنشأة بعضها مـــع البعض ، ومن ثم فان الإضافة الى نشاط قائم أو تعديله سيجلب معـــه تغيرات فى الـكثير أو فى كل الأنشطة الاخرى . وفى عـدد كبير من الحـالات نجـــد أن سلسلة الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد الى خارج حدود التأثيرات الاصلية المقصودة . وبالتـالى ينبغى

على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره ، أو تعديله ، أو الغائه وذلك فى ضوء سلسلة الأعمال التى يجلبها القرار .

١٢ - ممارسة عملية اتخاذ القرارات لإكتساب المهارة فيها :

ان قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التى يتخذها الآخرين لن تنفعه كثيرا ، كما أنها ذات قيمة محدودة فى سبيل جعله ماهرا فى عملية اتخاذ القرارات. وهناك أحداث يومية لاتحصى لمثل هذه الممارسة : أحداث فى المنزل أو فى المصنع أو المكتب أو الكلية أو النادى . كما أن المباريات الرياضية تقـــدم الكثير من الفرص للشاهد لكى يتخذ قرارات ثم يراجع قراره مـــع ما يحدث فعلا أثناء المباراة .

الادوات الحديثة لصنع القرارات

أشرنا فيما سبق إلى أن القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها . فمن القرارات ما يتعلق بأمور روتينية أو ظواهر متكررة ويكون عنصر عدم التأكد فيها قليلا للغاية ، كما أن مثل هذه القرارات يكون تأثيره محدوداً عادة بجزئية ضيقة في التنظيم . في مثل هذه الحالات يكون اتخاذ القرار سهلا وكثيراً ما يكون الأعتماد على الخبرة السابقة هو الأداة الرئيسية لاتخاذ القرار . ذلك أنه إذا نجح قرار سبق اتخاذه وتكرر مجاله مرة أخرى محاطاً بنفس الظروف المؤثرة ، فان اعتماد صانع القرار الجديد على سابق خبرته له ما يبرره .

غير أنه في معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف بنفس ملابساته السابقة منها والمستقبلية ، كما أن ثمة مواقف جديدة وأكثر تعقيداً تفرض نفسها في حياة المشروع مما يجعل مجرد الأعتماد على الخبرة السابقة في اتخاذ القرار أمراً يستحيل معه تحقيق الهدف المنشود .

ولقد أحدث التطبيق الرياضي للأساليب الكمية تطوراً هائلا في اتخاذ القرارات ، اذ مكنت بالدرجة الأولى توسيع نطاق البحث بالنسبة للمتغيرات الكثيرة المؤثرة في القرار وبالنسبة للعلاقات المتشابكة بينها ، كما مكنت من الحصول على اجابات كمية للنتائج المترتبة على كل بديل من البدائل مما ييسر اتخاذ القرار . ولقد ساعد على هذا التطور ذلك التقدم المشهود في استخدام الحاسب الألكتروني الذي حرر الباحثين من قيود المشكلات الحسابية والرياضية في معالجة البيانات الرقمية الهائلة والعلاقات المتشابكة بينها .

ولعل من أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات ، بحوث العمليات Operations Research والبرمجة

الخطية Linnear Programming وتقليـــد المواقف Simulation ومباريات الأعمال Business Games

بحوث العمليات :

تعتبر بحوث العمليات من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الأهداف المنشودة . وعلى ذلك فان أبرز معالمها تتمثل في تطبيق الطريقة العلمية ، والأعتماد على البيانات الكميه ، وتركيزها على الأهداف ، وتقرير أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف . وبالدرجة الأولى فان بحوث العمليات تجد مجالهـا التطبيقي الخصب حيث المشكلات الادارية الأكثر تعقيداً وحين لا تصلح لمعالجتها الأدوات الأخرى للدراسات الكمية . فهنا يلاحظ أن التصنيف البسيط للبيانات وتحليلها يعجز عن تعيين أفضل البدائل ، وبالتالي تظهر أهمية بحوث العملياتالتي تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات ، وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك كل شكل نماذج رياضية Models .

وكثيراً ما ينظر إلى تركيب النماذج الرياضية واستخدامها في اتخاذ القرارات على أنه أهم مقومات بحوث العمليات . والنموذج الرياضي هو تعبير رمزي يبين كمياً جميع المتغيرات التي اكتشف أثرها على الموقف ويعكس الأثر النسبي لكل متغير على الموقف بأكمله ، كما يعكس الأثر الناشىء عن احداث تغيير في أحد المتغيرات أو في عدد منها على بقية المتغيرات وعلى الموقف في جملته . وقد يكون النموذج الرياضي من معادلة رياضية واحدة أو من عدة معادلات تبعاً لكثرة المتغيرات ودرجة تشابكها . ويمكننا تصور الشكل المركب للنموذج الرياضي إذا افترضنا مشكلة تؤثر فيها عشرة عوامل مختلفة ، يتفاوت بينها ثقل التأثير من بين عامل وآخر ،ويختلف

كل عامل عن الآخر في علاقته بالعوامل التسعة الأخرى !

ومن أجل المزيد من التوضيح المبسط لطبيعة النماذج الرياضية المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات ، يلاحظ أنه عند تكوين النموذج لا بد من التعبير بمقياس معين عن الهدف المنشود ، ثم تعيين العلاقات التي تتخذها المتغيرات فيما يخص تأثيرها على هذا الهدف ، ثم التعبير عن ذلك كله رياضياً لتحديد أفضل العلاقات التي تتخذها المتغيرات وبالنظر إلى الهدف المنشود .

ومع أن الطابع المميز للمشكلات في مجال الادارة هو تأثرها بعدد كثير من المتغيرات ذات الصلات المعقدة إلى درجة أنه في بعض الحالات تصل من الكثرة والتعقيد درجة يصعب معها التعبير الرياضي ، فانه لمجرد التوضيح نورد فيما يلي مثالاً افتراضياً مبسطاً لاستخدام النموذج الرياضي في معالجة مشكلة بسيطة التركيب وحيث الهدف هو تحديد العدد الأمثل من المنتجات المتعامل فيها لتحقيق أكبر ربح اجمالي ممكن .

لنفرض أن النموذج الرياضي لهذه الحالة قد تم تركيبه على شكل معادلة على النحو التالي :

$$س = ١٥ ص - \frac{٢}{٣} ص^{٢}$$

حيث س اجمالي الربح ، ص عدد المنتجات .

تقول هذه المعادلة ان اجمالي الربح س يعادل ١٥ مثل عدد المنتجات (١٥ص) ناقص $\frac{٢}{٣}$ مثل مربع عدد المنتجات ($\frac{٢}{٣}$ ص^{٢}) ، أي أن مقدار اجمالي الربح س يتوقف على عدد المنتجات ص وأن العلاقة بينهما تحددها المعادلة المشار اليها .

يمكن الآن معرفة القيم التي تتخذها س بسبب أحداث تغييرات في ص ، وذلك عن طريق جدول يبين النتائج بعد وضع افتراضات للقيمة ص في المعادلة ، وبالتالي استخراج قيمة س في كل حالة .

فإذا افترضنا أن ص = ١ فإنة بالتعويض في المعادلة تكون :

$$س = ١٥ \times ١ - \frac{٣}{٢} \times ١ \times ١$$

$$= ١٣,٥$$

وعلى هذا النحو يصير استخراج قيمة س عندما تكون ص = ٢ ، ٣ ، الخ ، كما هو مبين في الجدولي التالي :

س	صفر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
ص	صفر	١٣,٥	٢٤	٣١,٥	٣٦	٣٧,٥	٣٦	٣١,٥	٢٤	١٣,٥	صفر

يتبين من هذا الجدول أن أكبر قدر من الربح الاجمالي يتحقق عندما يتعامل المشروع في خمسة منتجات .

وإذا كان التطبيق العملي لبحوث العمليات في ميدان الادارة حديث العهد نسبياً ، فإن نظرة إلى الماضي تبين أن الباحثين كانوا يعتمدون في تقييم البدائل على نماذج غير رياضية ، ومنها على سبيل المثال ما اتخذ شكل تنبؤات بالتكاليف والدخل والربح من أجل اختبار عدد محدود من البدائل بمقياس الربح المحقق في كل حالة . غير أنه في غياب النماذج الرياضية يصير من المستحيل المعالجة الكمية الشاملة للبدائل المتأثرة بمتغيرات عديدة ومتشابكة والمؤثرة في جزئيات عديدة من التنظيم أو في التنظيم كله .

ونظراً لتكامل المنهج في بحوث العمليات ، صار التأكيد على أهمية التحديد

الواضح للمشكلة والهدف ، والعناية الدقيقة بجمع الحقائق وتقييمها وتحديد ما بينها من علاقات ، والاستفادة من وضع الفروض واختبارها ووضع التنبؤات المبنية عليها والتحقق منها ، وكذلك صار من الميسور الاعتماد على القياس الكمي في تقييم فعالية البدائل المختلفة .

وجدير بالذكر أن القرارات ذاتها ليست من مخرجات بحوث العمليات ، وإنما تتمثل وظيفتها عادة في الكشف عن النتائج الكمية المترتبة على اتخاذ اجراء معين مساعدة بذلك الادارة في اتخاذ القرار المناسب . غير أنه في بعض الحالات التي يكون فيها الهدف شديد الوضوح والمعطيات الكمية مؤكدة ، تكون النتائج معبرة بطبيعتها عن أفضل البدائل .

البرمجة الخطية :

تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين ـ قد يكون التكلفة الأقل ، أو العائد الأكبر ، أو الزمن الأقل ـ عندما تكون فرص استخدامات هذه الموارد منوعة . فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختيار أفضلها ، كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج وذلك في ضوء الامكانيات المتاحة .

ويعتمد على أسلوب البرمجة الخطية عندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات ، مثال ذلك حدوث تغيرات في الانتاج والربح متناسبة مع التغيرات في ساعات العمل المنتجة . وعلى مستوى المصنع مثلاً ، قد تشمل المتغيرات عدد الوحدات التي تنتجها آلة معينة في زمن محدد ، نصيب الوحدة المنتجة من الأجور المباشرة للعمال أو من تكلفة المواد ، عدد المراحل الانتاجية للوحدة ، وهكذا ، وحيث تتواجد بين هذه المتغيرات علاقات خط مستقيم فإنه من

الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل بالنسبة للتكاليف أو زمن الانتاج أو استغلال الآلة أو غير ذلك من الأهداف .

ومن أهم مجالات التطبيق التي ظهرت فيها كفاءة البرمجة الخطية في المساعدة على اتخاذ القرارات ما يأتي :

١ ـ تحديد أفضل مزيج سلعي من زاوية تحقيق الأرباح وفي حدود الامكانات المتاحة

٢ ـ تخطيط الأرباح على أساس سنوي بما يحقق أكبر عائد ممكن على الاستثمار في الآلات والمعدات والنقدية والمخزون السلعي .

٣ ـ تعيين ما يفضل شراؤه وما يفضل انتاجه من مستلزمات الانتاج وذلك من زاوية تحقيق أكبر ربح .

٤ ـ تحديد أفضل المواقع للمخازن بما يصل بتكاليف النقل إلى أقل حد ممكن .

٥ ـ اختيار الآلات وتقييم وسائل تحسين استغلالها بما يحقق أفضل النتائج.

٦ ـ توزيع هدف الانتاج بين عدد من المصانع بما يكفل تحقيق أكبر ربح ممكن وفي ضوء تكاليف الانتاج والتوزيع .

٧ ـ تعيين أفضل مستويات الأجور وحوافز البيع .

٨ ـ تخطيط أفضل علاقة مربحة بين المبيعات وطاقة المصنع وبحيث يستحوذ المشروع على نصيب مناسب من طاقة السوق .

٩ ـ تحديد أفضل توزيع لرأس المال المتاح على الاستخدامات المختلفة .

وتمر البرمجة الخطية عادة بعدة مراحل نوجزها فيما يلي :

١ - جمع الحقائق المرتبطة بمجال اتخاذ القرار ، مع التقدير السليم للبيانات الأخرى غير المتوفرة على شكل حقائق ثابتة .

٢ - ترتيب الحقائق والبيانات الأخرى في شكل منظم لتوضيح العلاقات بينها والقاء الضوء على الظروف المحيطة بهـا ، وبحيث تصبح صالحة لتطبيق أساليب البرمجة الخطية عليها .

٣ - باتباع أحد أساليب البرمجة الخطية يمكن التوصل بشكل مبدئي إلى أحد الأشكال التي يمكن أن يتخذها حل المشكلة .

٤ - اختبار الحل المبدئي للتحقق من امكانية تحسينه بمعطيات منوعة .

٥ - في حالة ثبوت امكانيـة التحسين ، يراجع الحل المقترح عدة مرات بأساليب البرمجة الخطية حتى تصل امكانيات التحسين إلى منتهاها ويكون أفضل الحلول قد تم التوصل اليه .

٦ - بيان الخطوات اللازم اتخاذها للحصول على النتائج التي يتضمنها الحل المقترح للمشكلة .

هذا ، وغني عن البيان أن البرمجة الخطية - شأنها شأن الأساليب الرياضية الأخرى المطبقة في ميدان الإدارة - ليس من مهامها اتخاذ القرار ، وإنمـا تزويد الإدارة بنتائج كمية مبنية على بيانات صحيحة تشير إلى أفضل الحلول ، ولكنها قد تمزج باعتبارات معنوية من أجل اتخاذ القرار السديد بمعرفة الإدارة.

تقليد المواقف Simulation :

تعتبر عملية تقليد المواقف من الأدوات الكمية المستخدمة للمساعدة على

اتخاذ القرارات ، وقد ساعد على انتشارها أيضاً في هذا المجال التطور الكبير في استخدامات أجهزة الحساب الالكترونية . وتقوم فكرة التقليد على تشغيل المشكلة فكرياً وحسابياً مع صب المتغيرات والأحداث المؤثرة فيها وذلك في علاقات ومقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي وذلك من أجل استطلاع النتائج . ويعبر عن المتغيرات في هذه الحالة بأسس كمية ، كما تعالج احتمالات حدوثها وفقاً لنظرية الاحتمالات . ويشبه هذا الأسلوب المجهودات التجريبية التي تبذل في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة أثرها على رواد الفضاء قبل قيامهم برحلات الاستكشاف .

وبقدر ما ينجح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع ، وفي تصور المتغيرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة ودرجات تأثيرها بقدر ما يجد في أسلوب التقليد أداة فعالة لاختبار النتائج المترتبة على كل من البدائل المطروحة للبحث مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات .

نظرية المباراة Game Theory :

تعتبر نظرية المباراة من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل النافسين فيها شأن خطير . وهي تقوم في جوهرها على فروض أساسية مؤداها أن ادارة المشروع تسعى إلى تحقيق أكبر الكسب وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ، وأنها تعمل بتفكير عقلي رشيد ، وأن المنافسين يحذون نفس الطريق في اتخاذ قراراتهم . في مثل هذه الظروف تسعى نظرية المباراة إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن استراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن . ومبكراً ، نالت نظرية المباراة قبولاً كبيراً في الأوساط العسكرية لتمثيل المعارك بحيث أصبحت « المباريات

العربية War Games ، من الأدوات الرئيسية المساعدة على اتخاذ القرارات العسكرية .

ومن الأساليب التطبيقية لنظرية المباراة في مجال الإدارة أن يبدأ كل من الممثلين للمشروعات المتنافسة من مراكز متعادلة تعبر عنها الميزانيـــة العمومية لكل مشروع ، مع تزويدهم بالخلفية الكافية من البيانات الاقتصادية والمؤثرات التشغيلية . ويقوم كل من المتنافسين باتخاذ قرارات تؤثر في منتهاها على الميزانية العمومية لمشروعه ، ويتكرر اتخاذ القرارات دورياً على ضـــوء النتائج التي تسببت على القرارات السابقة وعن قرارات المتنافسين مع تصوير الموقف الناشيء عن ذلك كله كما تعبر عنه ميزانية كل من المنافسين .

وعلى هذا النحو فإنه كثيراً ما ينظر إلى المباريات الادارية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات . غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباراة بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة . فإنـــه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الأستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيداً .

معوقات استخدام الادوات الكمية في اتخاذ القرارات :

لا شك في أن الاعتماد على الأساليب الكمية المتقدمة في مجال اتخـــاذ القرارات قد ساعد كثيراً على مواجهة العديد من المشكلات الادارية ، خاصة تلك المشكلات التي تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمشروعات الكبيرة والتي تمتـــد أبعادها إلى نطاق التأثير في كل أنشطة المشروع . ومع ذلك فإن ثمة عوامل تحد من الكفاءة المثلى لتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات .

فيلاحظ أن الكثرة الهائلة من المتغيرات المؤثرة في القرارات وعلاقاتهـــا

المعقدة لا زالت تدعو إلى أساليب ومناهج رياضية أكثر تقدماً ورقياً مما هو متاح حتى الآن ، ومع ذلك فإن من صريح القول الاشارة إلى أن الادارة لا زالت بعيدة عن الاستيعاب الكامل لكل ما هو متاح لهـــا حالياً من أساليب التطبيق الرياضي في اتخاذ القرارات .

ثم ان الكثير من مجالات اتخاذات القرار الاداري يتأثر جزئياً - ولكن جوهرياً - بتغيرات معنوية وغير قابلة للقياس الكمي ، كما تتأثر بعلاقات إنسانية متشابكة واحتمالات ردود فعـل متفاوتة داخل التنظيم وخارجه ، الأمر الذي قد يجعل القرار القائم على نتائج كمية مجردة عاجزاً عن تحقيق الأهداف المنشودة على الوجه الأكمل ، ولذلك كانت أهمية عنصر الحكم الشخصي في اتخاذ القرار .

ولما كان عمق التطبيق للاساليب الكمية ودرجة استيعاب نماذجها الرياضية لابعاد المشكلة الإدارية بجميع مؤثراتها يستوجب معطيـات كثيرة من البيانات ، فإن عدم توافر هذه البيانات بالنوعية والحجم المطلوب يحد من الاستفادة الكاملة من امكانيات الأساليب الكمية في تحقيق كفاءة اتخاذ القرارات . غير انه يلاحظ في هذا الصدد أن تزايد فرص الاستفادة من الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قد باشر ضغطاً على الإدارة من أجل العمل على توفير البيانات وتنظيمها لاثراء المعطيات الكمية اللازمة للبحث والتحليل .

ومما يثار أيضاً من مشكلات التطبيق للاساليب الكمية في مجال اتخاذ القرارات ، وجود فجوة بين الاخصائيين في الرياضيات وبين رجال الإدارة تعرقل سبيل التفاهم بين الفئتين . وترد هذه الفجوة إلى عدم توافر الخبرة النوعية الكافية عند الفئة الأولى بما يمكنها من تفهم أبعاد المشكلات الإدارية في اطارها المتكامل وعلاقاتها المتشابكة ، ثم إلى عدم فهم الفئة الثانية وأحياناً عدم تحمسها

اللغة الرياضيات المتقدمة التي تستخدمها الفئة الأولى . ولعل في اهتمام المعاهد العلمية لادارة الأعمال بدعم برامجها بأساليب التطبيق الرياضي في مجال الادارة ، وفتح باب الالتحاق بها للمتخصصين في الرياضيات أصلا ما يحقق الانسجام المرجو بين التخصص الرياضي البحت وبين المعرفة الإدارية .

وأخيراً فإنه نظراً لارتفاع تكاليف الحاسب الالكتروني ، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف تأدية العناصر الأخرى من برامج الأساليب الكمية المتقدمة عند معالجتها للمشكلات الإدارية ، فإن تطبيقها لا زال قاصراً بالدرجة الأولى على مجالات اتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية بالمشروعات الكبيرة .

الباب الثانى

الوظائف الإدارية

الفصل الرابع : التخطيط

الفصل الخامس : التنظيم (مفهوم التنظيم وتجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية)

الفصل السادس : التنظيم (السلطة الإدارية وعلاقات السلطة)

الفصل السابع : التنظيم (نطاق الإشراف واللجان والخرائط والكتيبات)

الفصل الثامن : التشكيل

الفصل التاسع : التوجيه

الفصل العاشر : الرقابة

الفصل الرابع

التخطيط

أن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للادارة سنقوم بمناقشتها هي وظيفة التخطيط. فى وقتنا الحاضر يعمل المديرون فى إقتصاد ديناميكى للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس الإستثناء. وهذا التغير يحدث فى كل الجوانب ـ فى الادارة ، الصناعة ، التعليم ، العلم ، الشئون الخارجية ، وفى أى ميدان آخر يمكن ذكره . والتغير قد يكون فجائيا وشاملا ، أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج . ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة ، بل تتغير باستمرار . ويؤدى هذا التغير الى ظهور المشكلات ، والتى يواجهها كل المديرين . وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات منظورة ، بينما يناضل المديرون غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة . والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك الى التخطيط . يضاف الى ذلك أن المديرين الناجحين يحددون أهدافا سليمة ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها ، بينما يفشل المديرون غير الناجحين فى إنشاء أهداف واضحة وفى إتباع سبل العمل للوصول اليها . ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين الى التخطيط .

والإدارة الحديثة التى تسعى باستمرار الى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط . فالمخطط هو الذى يجرى وراء التحسينات ، والذى يبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عمليا ، والذى يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظريا ـ عن المشكلات التشغيلية اليومية لكى ينظر إلى الأمام

حيث احتمالات المستقبل . والمخطط هو الشخص الوحيد الذى يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين . وباختصار فان التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقا ، فهو من الضروريات فى الإدارة الحديثة .

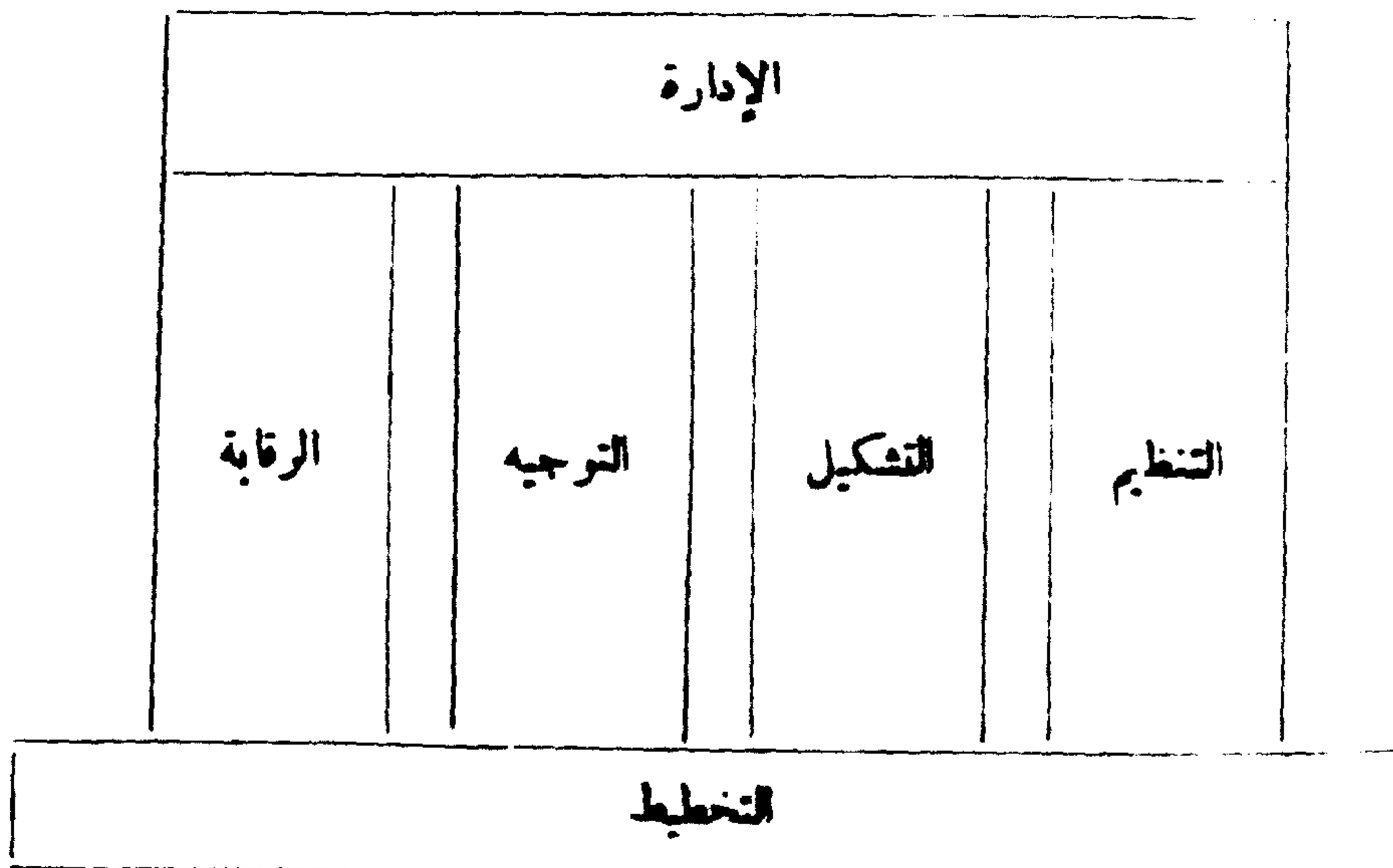
ونظراً لأن المستقبل ينطوى على التغير وعدم التأكد فان المدير يحاول توفير الثبات فى وجهوده وذلك عن طريق إعطاء الإعتبار المناسب للكثير من المتغيرات المستقبلة والمعقدة والتى قد تؤثر على جهوده . وهذا الكلام من السهل جدا قوله ولكن من الصعب تنفيذه . يضاف الى ذلك أن تحقيق النتائج بواسطة جهود الآخرين يستلزم عادة التخطيط . حقاً أن بعض الأهداف قد تتحقق مع القليل نسبياً من التخطيط ، تتحقق عن طريق الحظ أو الظروف غير المتوقعة ، ولكن المدير الذى يتحمل مسئولية تحقيق نتائج محددة لايمكنه أن ينتظر آملا فى حدوث تلك الظروف المرضية المرغوبة، بل يجب عليه أن يخطط الجهود نحو تحقيق النتائج المنشودة .

التخطيط وعملية الادارة

لقد سبق أن ذكرنا أن التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية فى عملية الادارة . وبالاضافة الى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة . فهو ينطوى على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضاً لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها . ولا يقتصر التخطيط على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين فى كل المستويات الإدارية بالمنشأة . بل يجب على الوظائف الاربعة الأخرى للمدير أن تعكس هذا التخطيط . ومن ثم فان المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكى يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة .

وبدون الأنشطة التى تحدد بواسطة التخطيط ، فإن المدير لن يجـــد شيئـا لـكى ينظمــه ، أو أحدا لـكى يوجهـــه ، كما أنه لا حاجة له الى الرقابة . فمثلا ، ما قيمة التوجيه اذا لم يكن يعمل على المساعدة فى جلب الواقعية الى التخطيط ، وأيضا ما أهمية الرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تتحقق كما هو مقصود منها . بل فى الحقيقة أن المدير يقـوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف ووسائل الوصول اليها كما تحددها جهوده التخطيطية . ويوضح الشكل رقم ٤ — ١ هذه المفاهيم بيانيا . فالتخطيط هو أساس الإدارة ، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتى تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى .

الشكل رقم (٤ — ١)



معنى التخطيط

ان كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع . فبالنسبة للبعض يعتبـــر اصطلاحا شاملا له منفعته المؤكدة والذى يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة . وهناك من يفكر فى التخطيط

كنشاط محدد ، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريبا يقـــوم به الفرد يضاف الى ذلك أن التوسع فى استخدام التخطيط أدى الى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط مما زاد من التخبط .

كما أن هناك البعض الذى يعتبر التخطيط هو اتخاذ القرارات . ولكن هذا الاعتبـار خطأ ، فإتخاذ القرارات ليس هو نفس الشىء كالتخطيط . فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طول اليوم ، ومع ذلك لا يحقق شيئا من التخطيط . ولكن من الناحية الأخرى لايمكن أن تتم عملية التخطيط - كما سنرى فيما بعد - بدون اتخاذ القرارات . أى بعبارة أخرى ، أن عمليـــة إتخاذ القرارات قد لا تنطوى على أى تخطيط بالمرة ، ولكن كل عملية تخطيط لابد وأن تنطوى على اتخـاذ قرارات .

وهناك أيضا إختلاف جوهرى بين التخطيط والخطة . حقا إن الكلمتين قد تكونا متشابهتين ، ولكن معناهما يختلف . فالتخطيط هو عملية ، كما أنه نشاط . أما الخطة فهى ارتباط بسبيل معين من العمـــل والتصرف يعتقد أنه ضرورى للوصول الى نتائج محددة . وللتوضيح ، فعند القيام برحلة بالسيارة فان الخريطة التى تبين الطرق التى ستتبع تمثل الخطة . أما التخطيط فيبـدأ من لحظة التفكير فى القيام بالرحلةويستمر خلال الرحلة لكى يغطى كل ما يتوقع حدوثه .

أما لو أنتقلنا الى تعريف التخطيط فأننا نجد كتب ومراجع الإدارة مزدحمة بالعديد من التعاريف المختلفة . فهناك من يعرف التخطيط بأنه « التقرير سلفا بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى ، ومن الذى يقوم به » . ومن الكتاب من يرى أن التخطيط « يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها » . أما هنرى فايول فيقول « أن التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه فى المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل » .

وأخيراً فان جورج تيرى George Terry يقدم التعريف الرسمى الآتى :

« التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عنـــد تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة » . ومعنى هذا أن المدير - عنـــد قيامه بالتخطيط - يستخدم الحقائق ، والفروض المعقولة ، والقيود، ومن هذا كله يقـوم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة ، وكيف ستتم ، وما هى مساهمتها فى تحقيق النتائج المرغوبة .

ومن ثم فان التخطيط الفعـال يقـوم على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الرغبات . فالحقائق المرتبطة بالموقف المعين يتم تجميعها وتحليلها، كما أن الأنشطة المقترحة تقـــوم على أساس الموقف الذى تمليه هذه الحقائق . أما العوائق المحتملة فيبتعد عنها ، أو إذا كان هـــذا متعذراً فإن الخطط ينبغى أن تتضمن إعترافاً بها مع عمل الإحتياطات اللازمة للتغلب عليها .

والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها ، فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الإعتبار يجب أن ترتبط بخبرة المدير ومعرفته . وينبغى أن يكون المخطط قادراً على تصور النموذج المقترح للأنشطه بوضوح فى ذهنه . ويجب عليه أن يتعامل مع الاشياء غير الملموسه مع وضع تفكيره الخلاق فى خطط محددة .

ويتبين ضمنياً من معنى التخطيط أنه يهتم بالنشاط فى المستقبل، أى أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية . فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر الى الأمام ، وتوقع الأحداث ، والاعداد للطوارىء ، ورسم الأنشطه ، وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف . فالتخطيط هو فى الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد للمستقبل . وهو كالجسر الذى يعـــبر بنا من حيث نوجد الى المكان الذى نريد الوصول اليه .

اهمية التخطيط

لقـــد وجد معظم المديرين أنه من الافضل تكوين أفكار محدودة بخصوص

مايجب عليهم عمله وذلك قبل البدء فى العمل. ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيراً ما يهمل ، ومن ثم يسمح المديرون لانفسهم بالانجذاب الى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والاحوال، والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ ، وينبغى القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ . وبالرغم من ذلك ، فى الحياة العملية نجد أن العمل قد يتم بدون التخطيط المقدم للعمل المقترح . وهنا تقدم مبررات لهذا المدخل يأتى فى مقدمتها القول المعتاد بأن التخطيط يرفع التكلفة أو بأن الوقت لا يسمح بالتخطيط . ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الاشياء بالعمل المادى وحده ، مع تجاهل مساهمة العمل الذهنى . فالكثير يخلط بين النشاط وبين تحقيق شىء من وراء هذا النشاط . فمثلا من ناحية الجهد ، نجد أن الرجل الذى يجرى فى دوائر يبذل نفس الجهد الذى يبذله الرجل الذى يجرى فى الطريق ، ولكن الاول يدور حول نفسه ولن يصل إلا الى النقطة التى بدأ منها بعكس الثانى الذى يحقق نتيجة مختلفة. فالوقت والمال اللذين يستثمران فى التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودان عادة بانجازات مفيدة أكثر فاعلية . ولذا فللحصول على أفضل النتائج ينبغى على التخطيط والتنفيذ أن يعملا معاً ، مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ .

وعلى هذا فإن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتى :

« لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية ، ينبغى القيام بالتخطيط أو الجهد الذهنى قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادى » .

والطبيعة الديناميكية للأنشطة تبين أهمية التخطيط نظراً لانه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير . ولكن لا يمكن لاى فرد ، حتى ولو كان مديراً ، أن يكون متأكدا من الاحداث المستقبلة . ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التى تغطيها الخطط ، ولكن التخطيط يجبر المدير على تحديد نماذج الأعمال

المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهوده الرقابية يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمهـــا وتعديلها إن لزم الأمر وذلك على ضوء التطورات التى قد تحدث فى المجال المعين .

وبالرغم من عناصر عدم التأكد الموجودة بالفعل أو التى قد تظهر ، فإن التخطيط له قيمتـه ومزاياه للمدير . فالتخطيط هو الذى يشكل الأساس الذى تقوم عليه كل الأعمال المستقبلة للادارة . ولا شك أن المدير الذى يعرف الأمور الآتية : ما هى الأهداف التى تحدد ، وما هى الخطوات التى ينبغى اتخاذها لتحقيق النتائج المرغوبة ، وما هى النتائج التى يجب الوصول إليهـــا ، وما هى العناصر اللازمة ـ سيكون متأكدا إلى حد كبير من تحقيق الكثير ممـــا لو قام بعمله على أساس يوم إلى آخر ، أو على أساس التخمين أو التجربة والخطأ .

وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط يمكن المدير من تجنب الميـــل نحو ترك الاشياء تسير على علاتها ، ويعطيه الامل فى تحقيق أهداف أحسن وأفضـــل . فالتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويريه الطريق إلى تحقيق هذه الفرص . وإن أهمية التخطيط لا كبر بكثير من مجرد تزويد الحلول للمشكلات ، فهو يفتح الباب أمام سبل جديدة ، وطرق جديدة لتنفيذ الاشياء ، ويكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط .

وإن عملية وضع الافكار على الورق وإعداد الخطة تزود المخطط بالإرشاد والهادفية . فالبحث عن الحقائق ، وتحديد سبيل العمل الذى يتبع ، وتقدير الوقت والجهد والاحتياجات المادية لعتبر كلها فى حد ذاتها قوى إيجـــابيه نحو الإدارة الجيدة . فالتخطيط بطبيعته يساعد على تحقيق النتـــائج المنشودة . فهذه النتائج يحتفظ بها واضحة طول الوقت فى أذهان القائمين بالعمل ، ومن ثم يقـل

الاهتمام بالقضايا والمشكلات الفرعية . كما أن التخطيط يقلل من النشاط العشوائى والجهود المتداخلة غير الضرورية ، والاعمال غير المرتبطة بالموضوع .

والتخطيط مهم أيضا لانه يساعد على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد . فحتى التخطيط السىء يميل إلى استبعاد الانشطة العشوائية ، وغير الضرورية ، وذات التكاليف المرتفعة . فالتكاليف المنخفضة نسبيا يمكن الحصول عليهما عن طريق التنسيق الداخلى المتناسق والذى يتأتى بواسطة التخطيط . والاختلافات بين الإدارات المختلفة تحل ، مع توجيه كل الجهود نحو الاهداف المشتركة . فمثلا ، نجد أن تكاليف تجميع السيارات قد انخفضت الى حد كبير نتيجة للتخطيط الجيد . فالاجزاء والقطع المختلفة توضع مما فى النقاط الاستراتيجية على خط التجميع ولاشك أن وصول الكمية الصحيحة من الاجزاء الصحيحة فى الوقت المطلوب بالضبط - لكلها من الامور التى ترجع إلى التخطيط السليم والتفصيلى . واذا لم يوجد مثل هذا التخطيط فلا شك أن الانتاج سيكون فوضى كاملة مع ارتفاع التكاليف ارتفاعا كبيراً .

مما سبق يتضح أنه بدون التخطيط تصبح قرارات المنشأة مسألة عشوائية ، ويمكن تشبيهها بربان السفينة الذى يبحر بدون أن يعرف هل هو يرغب فى الذهاب الى بيروت أو سان فرنسيسكو أو هونج كونج . وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب أساسية للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهى :

(١) التغلب على عدم التأكد والتغير . ان المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات .

(٢) تركيز الانتباه على الاغراض : نظرا لان التخطيط كله يوجه نحو

تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدى إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف .

(٣) اكتساب التشغيل الإقتصادى : يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء. وبالتناسق فى العمليات والتى يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج .

(٤) تسهيل الرقابة : بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم .

تغلغل التخطيط واستمراره

لكل مدير وظيفة تخطيطية يجب عليه القيام بها . وينبع هذا القول من حقيقة كونه مديرا ومن أن التخطيط هو أحد الوظائف الأساسية للادارة ، وبالتالى فإن التخطيط يتغلغل فى جميع المستويات الإدارية ولا يقتصر على أعضاء الإدارة العليا كما يظن البعض . حقا أن مديرى المستوى الأعلى يخصصون جزءا كبيرا من وقتهم للتخطيط ويعملون مع مسائل وأمور أكثر حيوية وأهمية من تلك التى يقوم بها مديرى المستويات الوسطى أو السفلى ، إلا أن الحقيقة تبقى الا وهى أن على كل المدير أن يقوم بالتخطيط داخل نطاق أنشطته المعينة . ومن ثم فى منشأة الاعمال نجد أن التخطيط العام يتم سواء بواسطة رئيس العمال أو رئيس مجلس الإدارة .

ويوجد التخطيط فى معظم المنشآت بغض النظر عن حجمها . وعادة يوجد فى الشركات الكبرى أفراد يخصصون وقتهم بالكامل للتخطيط . وهنا يتركز الاهتمام على أمور يأتى فى قمتها تخصيص الموارد المتاحة بأفضل طريقة لتحقيق

الأهـــداف الأساسية. أما فى المنشآت الصغيرة، فإن التخطيط عادة يكون من النوع غير الرسمى ويقوم به مدير المنشأة بنفسه، وفى الكثير من الحالات يكون من السهل التخطيط للمنشأة الصغيرة نظراً لبساطة الأهداف ولقلة عدد الأفراد الذين يتم التعامل معهم. وعلى كل حال فإن التخطيط يعتبر من الأمور الضرورية لكل من المنشأة الصغيرة والمنشأة الكبيرة.

وبالإضافة إلى تغلغل التخطيط فيجب أيضاً أن يتصف بالشمول، أى يشمل جميع نواحى النشـاط فى المنشأة ولا يقتصر على بعض النواحى دون الأخرى. فوجود خطط فرعية لكل جزء من أجزاء المنشأة مع إرتباطهـا جميعاً بالخطة الرئيسية يؤدى إلى توحيد الجهود نحو الأهداف العامة المشتركة. وبدون هذا الشمول فمن المحتمل أن تسير بعض الاجزاء على أساس من التخطيط بينما لاتتقيد أجزاء أخرى من المنشأة بذلك، الامر الذى يؤدى إلى حـــدوث الاختناقات وفقدان التوازن وعدم المقدرة على تحقيق أهداف المنشأة.

والتخطيط عملية مستمرة، كما أنه نشاط لاينتهى أبـــداً بالنسبة للمدير. وتنطوى عملية التخطيط على درجة من المضاربة أو المغامرة نظرا لانه من المعتاد وجود متغيرات فى معظم المجالات بالإضافة إلى أن الحقائق الـــكاملة قد تكون غير متاحة. ولكن مثل هذه المتغيرات والحقائق غير الكاملة ينبغى تقييمهـا مع تنمية الخطة على أساس المعلومات المتاحة. ومن ثم فإن الخطة تكون مبدئيـــة وعرضة للتعديل والتغيير كلما ظهرت حقائق جديدة وكلما أعيد تقييم المتغيرات. وإذا فعند وضع الخطة موضع التنفيذ فإن التغيرات التى تحـــدث فى الظروف والفروض تستلزم إجراء التعديلات بصفة مستمرة.

ويتبع معظم المديرين طريقة إعادة اختبار الخطط بانتظـام، وإذا استدعى

الأمر يقومون بتعديل الخطط بسرعة على ضوء المواقف الجديدة . وهذه هى الطريقة الوحيدة التى يمكن بواسطتها أخذ التغير فى الحسبان واكتشاف المشكلات الآتية قبل تفاقمها . فالتخطيط مهم سواء كانت الأمور تسير بطريقة مرضية أو كانت المتاعب متوقعة . وإن الفشل فى التخطيط باستمرار يمكن إرجاعه للعديد من الأسباب ، ولكن أكثر هذه الاسباب شيوعا هى العجز عن تقدير أهمية التخطيط وإسهاماته والإنشغال بالأنشطة الادارية غير التخطيطية .

المرونة فى التخطيط

يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوى عليه من عوامل عدم التأكد والتغير ولهذا السبب تقوم الادارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة والتى سيتم فيها التنفيذ مستقبلا . وقد لا تتحقق هذة الفروض مما يتطلب إعادة النظر فى الخطط على ضوء ما يجد من أمور أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات المناسبة على التخطيط الاصلى .

لذلك فإن فاعلية التخطيط تتوقف إلى حد كبير على مرونته . ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلة التى لم تكن متوقعة أو التى تؤخذ فى الحسبان فى قمة القيام بالتخطيط وإعداد الخطة . وعن طريق مثل هذه المرونة - أى القابلية للتعديل - يمكن تدارك أثر هذه التغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ باتجاه الخطة نحو تحقيق الاهداف المحددة لها .

والطريقة المثلى لمقابلة مثل هذه التغيرات غير المتوقعة هى إدخال المرونة فى الخطة نفسها ، بحيث أنه إذا اختلفت الاحداث المستقبلة عن الظروف المتوقعة فان نفس الخطة يمكن الاستمرار فى استخدامها مع القليل من التعديلات الضروريه.

فالمدير عادة لا يقوم بعملية التخطيط وإعداد خطة ثم يضعها موضع التنفيذ كما هي حرفياً بغض النظر عن الاحداث الحاليـــة والظروف المحتملة مستقبلا . وتعتبر الخطة مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمقابلة الاحداث كما قد تتضح .

ويقع على المدير مسئولية القيـــام بعمل ارتباطات تتعلق بالمستقبل . ومثل هذا العمل قد يثير مشكلة رئيسية عندما تـكون الارتباطات ضخمة والعائد الذى يتحقق من التنفيذ الناجح للخطة يمتد خلال فترة طويلة من الزمن . فمثلا القيـام بإنشاء مبنى ضخم جديد يستلزم ارتباطات مالية لا يستهان بها . فاذا كانت الخطة تنص على مبنى متخصص أى له غرض واحد ، فإن هذه الخطة لا تنطوى إلا على القليل من المرونة . أما لو كانت الخطة تنص على إنشاء مبنى متعدد الاغراض أى يمكن إستخدامه لاغراض متعددة ، فإن استخدام المبنى يمكن تعديله بتكلفة قليـله وبسرعة لمواجهة التغيرات المستقبلة . هـذا فى حين أن المبنى الاول يصبح عديم القيمة فى حالة تغير الظروف التى أنشأ فى ظلها .

وبنفس الاسلوب يمكن الاخذ فى الحسبان ـ عنـد التخطيط لكل العوامل المستقبلة المحتملة ووضعها فى شكل حلول أو خطط بديلة . فإذا وقعت الاحداث الطارئة أمكن التحول بسرعة الى إحدى الخطط البديلة . وهنا فإن وجود مثل هذه البدائل يجعل من السهل إجراء التعديل الذى تمليه الاحداث والظروف غير المتوقعة مع تجنب التعرض لخطر توقف الخطة .

فترة التخطيط

هل تـكون الخطط لفترة زمنية قصيرة أو لفترة زمنية طويلة ؟ وكيف سيتم التنسيق بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة الآجل ؟ إن هذه الاسئلة بين أن

للتخطيط آفاق متعددة ، أى أنه فى بعض الحالات قد يكفى التخطيط لمدة أسبوع مقدما ، بينما فى بعض الحالات قد تمتد المدة المرغوبة إلى عدد من السنين . وحتى بالنسبة لنفس المنشأة فى نفس الوقت قد توجد بهـــا فترات تخطيطية مختلفة لامور مختلفة .

وليس هناك قواعد متفق عليها بخصوص تحديد الفترة الزمنية التى يغطيها التخطيط . وهذا أمر متوقع ويرجع إلى أسباب مشتركة من بينها : قدرة المدير التخطيطية ، نطاق الخطة التى توضع ، التجـــارب الماضية ، نوع المنشأة وأيضا نوع الصناعة التى تنتمى إليها، يضـــاف إلى ذلك أن التكاليف تعتبر أيضا من العوامل الهامة فى تحديد فترة التخطيط . فالمدير يهتم عادة باستخدام الفترةالزمنية الكافية لتبرير ما يتكبده من نفقات .

وبالتالى فكل ما يمكن قوله فى هذا المجال أن فترة التخطيط ينبغى أن تكون كافية حتى تسمح بالتخطيط الفعال وأيضـــا بالوفاء بالارتباطات الادارية التى تنطوى عليها الخطط . فمثـــلا فى الصناعات الثقيلة قد تمر سنين طويلة بين وقت بداية انشاء مصنع جديد إلى أن تظهر المنتجات فى السوق . ومثل هـذا التخطيط ينطوى على تنبؤات طويلة الأجل وتستلزم خططا تغطى فترات زمنية طويلة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر .

وينبغى أن نلاحظ أنه كلما طالت الفترة الزمنية كلما زادت درجـة الخطر التى تنطوى عليها الخطط نظراً لصعوبة التنبؤ بالمستقبل البعيد نسبيا . وفى نفس الوقت هناك أخطار تواجهها الخطط التى تغطى فترات قصيرة جدا ، لانه قد لا يؤخذ فى الحسبان أمور لها أهميتها ولكنها تأتى مباشرة خلف الفترة التى يغطيها التخطيط .

ومن الضرورى أن يتم التنسيق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير

الأمد . ويتأتى هذا عن طريق تكاملهما بحيث يناسب التخطيط القصير التخطيط الطويل ويساهم فى تحقيق الأهداف طويلة الأجل . ويمكن التأكد من هذا التكامل عن طريق الاختبارات الدورية ، ومعرفة ما إذا كان التقدم الجارى يسير فى الاتجاه الصحيح .

من الذى يقوم بالتخطيط

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقوم بالتخطيط . ولكن البعض منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظراً لمستلزمات مراكزهم . وفى بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية . بينما فى حالات أخرى يشترك معه فى هذا العمل مرؤوسيه الاداريين أو قد يفوض هذا العمل لافراد معينين . ومن ثم يمكن للمدير عند قيامه بالتخطيط اتباع طريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتى منها الآتى :

١ — يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :

وهذه الطريقة تستلزم وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المدير ولكنها تعمل على الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط . وعادة ما يكون التخطيط فى مثل هذه الظروف تخطيطاً عمليا وواقعيا ، يوفر المرونة ، ويمكن تغيير الخطط بسرعة ، ويعمل على تنمية مجموعة من المديرين القديرين . وبالرغم من كل ذلك فانه من النادر استخدام هذه الطريقة حاليا وخاصة فى المنشآت الكبيرة .

٢ — يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من مرؤوسيه :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه . فالكثير من المديرين يشعرون أنه نظرا لمعرفتهم للأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فانهم فى مركز ممتاز للقيام

بالتخطيط بفاعلية . ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيهم على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : (١) قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو (٢) بعد تكوين الخطة عن طريق إظهار نقاط القوة ونقاط الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولا شك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التي يضعها المدير ، ولكنها تؤدى الى ابطاء العمل التخطيطي للمدير .

٣ - يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

وتهتم هذه الطريقة بإشراك المرؤسين ، ومن ثم يزداد تعاونهم ومساندتهم . هذا بالاضافة الى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده . ويظهر إمتياز هذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خاص أو فنية . وبالرغم من ذلك فان هذا المدخل يحتاج الى وقت أطول لوضع الخطة ، كما أنه يبعد المدير عن العمل التخطيطي .

٤ - يقوم المرؤوسين بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيح عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنمية المرؤوسين . ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ . يضاف الى ذلك أن المساهمة الشخصية للمدير ستقل كما أن أهميته قد تتضاءل .

والمداخل السابقة ليس من الضرورى أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طول الوقت ، فمن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين ، بينما يستخدم مدخل آخر للتخطيط لهدف مختلف . والطريقة التي ستتبع فى الحالة

المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته.

وهناك مدرستان مختلفتان الفكر بخصوص الاجابة على سؤال : هل ينبغى فصل الأداء التخطيطى عن الأداء التشغيلى ؟ ويشعر البعض أن هذا الفصل غير عملى ، فالتخطيط والتنفيذ مرتبطتان ارتباطا وثيقاً وخاصة فى مستويات الادارة العليا . ومن ثم فإن نفس الاداري يمكنه القيام بهاتين الوظيفتين أفضل من غيره مما يترتب عنه تحقيق أحسن النتائج. ويضيف أنصار هذا الرأى أنه من المفيد جداً قيام نفس الفرد بالتخطيط والتشغيل نظراً لأن هذا يسمح بتوفير المرونة السريعة والضرورية فى الخطط ، وبالاقتراب من المشكلات العاجلة ، والالمام الكامل بكل التسهيلات والموارد المتاحة .كما أن هذا الجمع يعمل على تنمية المديرين الأكفاء .

وبالعكس ، فإن الكثيرين يتمسكون بالرأى الذى يقـــول بضرورة فصل التخطيط عن التشغيل ، أى يقوم شخص بإنجاز التخطيط بينما يقوم شخص آخر بالتشغيل . ويعتقد أعضاء هذه المدرسة أن أكثر التخطيط فاعلية هو ذلك الذى يتم عندما يخصص المخطط كل فكره لوظيفة التخطيط الحيوية مع ابتعاده الكامل عن المشكلات التشغيلية الحالية . أما الجمـــع بينهما فيؤدى الى الإساءة لكل من التخطيط والتشغيل . أو بعبارة أخرى ، أن التخطيط وظيفة متخصصة ويجب معالجتها بهذه الصفة. فالمخطط هو الذى يتوقع المشكلات ويجب أن يتمتع بالحرية فى تنظيم النتائج والآثار المحتملة لكثير من التصرفات والاعمال الحالية أو المتوقعة. وهذه تستلزم مقدرة على التخيل والتفكير والخلق والرؤية لا يعوقهـــا ضغط المشكلات التشغيلية التى من المحتمل إمكان حلها بطريقة أفضل بواسطة آخرين خلاف القائم بالتخطيط . وبالاضافة الى ذلك فان العمل التخطيطى الجيد يتطلب التشاور ، والالمام أولا بأول بكل التطورات والاساليب الجديدة ، وقياس النتائج والأداء فى ضوء الأهداف ، ومثل هذه الانشطة بالرغم من أهميتها قد

يضطر القائم بعملية التخطيط الى تركها إذا كانت المشكلات التشغيلية تستغرق وقته بالكامل .

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دورا هاما في الاجابة على سؤال: من الذى يقوم بالتخطيط ؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل - أي التي تغطى فترات زمنيه طويلة نسبيا - يقوم بوضعها أعضاء الادارة العليا . أما الخطط الجارية أو التي تغطى فترة زمنية قصيرة فان إعدادها يتم بواسطة المديرين فى

الجدول رقم (٤ - ١)

تقديرات الوقت الذى يبذله المديرون فى المستويات التنظيمية المختلفة على التخطيط طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الخطط

المستوى التنظيمى المدير	الفترة التي تغطيها الخطة				
	حاليا	شهر مقدما	٦ شهور مقدما	سنة مقدما	٥ سنوات مقدما
رئيس مجلس الإدارة	٢٪	٥٪	٢٠٪	٢٥٪	٤٨٪
مدير عام	٥	١٥	٤٠	٣٠	١٠
مدير ادارة	٢٥	٥٠	١٥	١٠	
رئيس قسم	٥٠	٣٠	١٥	٥	
مشرف	٨٠	١٥	٥		

المستويات التنظيمية الدنيا . والجدول رقم(٤ - ١) والذى أعده جورج تيرى George Terry يوضح الكلام السابق ويبين أن الوقت الذى ينفقه كل مدير فى التخطيط يختلف حسب مستواه التنظيمى .

المشاركة فى التخطيط

إن المخطط فى وقتنا الحاضر عادة ما يتشاور مع الآخرين، ومن ثم يحصل على النصيحة ، وعلى الحقائق من العديد من المصادر ، وعلى الآراء بخصوص الأفكار المختلفة المتعلقة بما ينبغى عمله ، وعلى الموافقة على كل أو على أجزاء من الخطة المبدئية التى يقوم باعدادها . وبالتالى فن النادر أن نجد مديرا يقـوم وحدة بوضع أى خطة لها أهميتها بالكامل .

ولا يؤدى التشاور مع الآخرين الى تحسين الخطط فقط ، بل يؤدى ايضا الى جعل الخطط تلقى قبولا أكبر من جانب الآخرين . فالمشاركة الجماعية فى التخطيط تساهم نحو علاقات إنسانية أفضل ، فهى تساعد فى الحصول على المساندة والاهتمام القلبى بالخطة من جانب كل أعضاء الجماعة . ولا شك أن مثل هـذه المساندة والاهتمام بالخطة ستؤدى الى تحقيق نتائج ممتازة .

ولقد استخدمت اللجان بنجاح فى التخطيط . وتعمل الخصائص الموروثة فى اللجان على تقديم وسائل فعالة لضمان تفهم الخطط بواسطة الأعضاء المختلفين ، ولاكتساب الأفكار من مختلف أجزاء المنشأة ومن مختلف مستوياتها التنظيمية . وهنا يمكن ظهور الأفكار واكتشاف الاقتراحات وتجميع المعلومات الكاملة بخصوص الخطط الحالية أو المبدئية ، وغالبا ما يشعر أعضاء اللجنة بالتزام شخصى للعمل على انجاح الخطة . هذا بالاضافة الى زيادة اهتمامهم بالتخطيط كوظيفة رئيسية المنشأة ، وبتأهيل أنفسهم للمشاركة فى نشاط التخطيط .

وتوجد فى كثير من الشركات لجنة أساسية للتخطيط تتكون من رئيس مجلس الادارة ومن كبار المديرين . وتتضمن واجبات أعضاء هذه اللجنـة تحديد وتوضيح الأهداف والخطط الرئيسية ، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم

من اللجان الفرعيـــة للتخطيط والتى تغطى كل جوانب المنشأة . ولا شك أن استخدام اللجنة الأساسية للتخطيط والتى تكملها اللجان الفرعية يركز الاهتمام على الأدوار الأساسية التى يلعبها أعضاء الإدارة فى المستويات العليـــا والوسطى فى عملية التخطيط . وعلى هؤلاء المديرين بدورهم تشجيع المديرين الآخرين على المشاركة فى التخطيط . كما ينبغى على الاخصائيين والفنيين ، ومديرى الوظائف التسهيلية غير التشغيلية أن يقوموا أيضا بدور فى التخطيط ، ولكن جهودهم تكون أساسا لتقـــديم المساعدة الى المديرين التشغيليين . والتخطيط الذى يتم بدون المديرين التشغيليين ينتهى عادة الى أن يكون مضيعة للوقت والمال .

مزايا التخطيط

للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتى :

١ - يتعلق التخطيط بالمستقبل الذى بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير . وبالتالى يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها .

٢ - يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعه العمل على تحقيقها .

٣ - يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشوده ، مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة .

٤ - يخفض التخطيط العمل غير المنتج الى أدنى حد . فالجهود التى ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضروريه وبالمقادير الصحيحه لتحقيق العمل المحدد .

٥ - يؤدى التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة ،

لأن الأداء سيقتصر على العمـــل الضرورى بالاضافة الى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف فى الوقت المحدد .

٦ - يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها - كماً ونوعاً - وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .

٧ - يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة مما يؤدى إلى تخفيض تكاليف المنشأة الى أدنى حد .

٨ - يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل . وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ، ومن الإلمام بالأساس الذى تقوم عليه التصرفات الإدارية . كما يترتب أيضا على مثـــل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط .

٩ - يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولى الذى يتم بين الخطط .

١٠ - يقدم التخطيط الاساس الضرورى للرقابة . وكما سبق وأن رأينـــا فهناك علاقة وثيقـة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة . والوظيفـة الاخيرة التى تعمل على التأكد من أن الانشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقا فى حالة عدم وجود الخطط .

من المزايا السابقة يتبين لنـا بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الادارية ، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للادارة .

قيود التخطيط

بالرغم من أن التخطيط يعتبر من الوظائف الإدارية الحيوية والضرورية ، إلا أن هناك قيود عملية تحد من استخدامه . وسنذكر فيما يلى بعض هذه القيود:

١ ــ الشك فى مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل : فالتخطيط كما نعلم يتعلق بالمستقبل بما ينطوى عليه من غموض وعدم تأكد وتغير . وبالتالى فان فائدة الخطة تتأثر بمدى صحة الفروض المتعلقة بالمستقبل والتى استخدمت لتكوين الخطة . وكما هو معروف فلا يمكن لأى مدير أن يتنبأ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلة . وفى حالة تغير الظروف التى يتم فى ظلها تنفيذ الخطة تغيرا كبيرا عما كان يتوقعه المخطط ، فإن الخطة تفقد الكثير من قيمتها .

٢ ــ ارتفاع تكلفة التخطيط : هناك من يعترض على القيام بالتخطيط بحجة أن تكلفة العمل التخطيطى تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية . ويعتقد هؤلاء المعترضين أنه من الأفضل انفاق هذه الأموال على التنفيذ ـ أى على الأداء الفعلى للعمل المادى . ومثل كل الوظائف ، فإن التخطيط يجب أن يبرر وجوده ، كما أن مقدار الأنشطة التخطيطية ومداها ينبغى أن تتمشى مع ظروف كل حالة ، وبالتالى يجب إثبات أن ماينفق على التخطيط من وقت وجهد ومال يحقق من المزايا مايفوق تلك التى يمكن الحصول عليها من وظيفة أخرى .

٣ ــ العوائق السيكولوجية : ويأتى فى مقدمة تلك العوائق حقيقة أن الكثير من الناس يهتم بالحاضر أكثر من اهتمامه بالمستقبل . فالحاضر مؤكد ومرغوب بينما المستقبل يعنى التغيير والتعديل للظروف الجديدة .

٤ ــ التخطيط يقيد الحرية والمبادأة . يشعر البعض أن الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة ، وأصحاب هذا الرأى يشيرون

بصفة خاصة إلى الشركات الضخمة حيث توضع السياسات والإجراءات فى المركز الرئيسى .

٥ ـ التخطيط يؤخر العمل : يعيب البعض على التخطيط بأنه يضيع الوقت بما يترتب عليه التأخير فى التنفيذ . وهم يبررون قولهم بذكر بعض المواقف العاجلة أو الطارئة التى لا تسمح بالتأخير بل تستلزم اتخاذ قرارات فى الحال . فى مثل هذه الحالات يكون العمل أكثر أهمية من التفكير فى المشكلات التى ستحدث فى المستقبل . ومرة أخرى فإن مثل هذه الحالات الاستثنائية قد تحدث ، ولكن التنفيذ السريع لا يعنى بالضرورة النجاح فى تحقيق نتائج مفيدة .

هذه هى بعض قيود التخطيط والتى ينبغى ـ بغض النظر عن مدى جديتها أو أهميتها ـ أخذها فى الحسبان وهى فى مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفى عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة . وعلى كل حال ، فإن هذه القيود وغيرها ينبغى مقارنتها بالمزايا التى يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط . فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مدى العمل التخطيطى الذى ينبغى عليه القيام به .

خطوات التخطيط

التخطيط نشاط فردى يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مثل الخصائص المميزة للمنشأة ، ورغبات أعضاء الإدارة العليا ، والظروف المعينة خارج المنشأة والتى تؤثر على عملياتها ، والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط . وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطى يتميز بخطوات أساسية معينة .

وبالرغم من أن الخطوات الأساسية للتخطيط المنطقى والتى ستقوم بمناقشتها تتعلق ببرامج رئيسية مثل شراء مصنع أو تجهيزات آلية ضخمة أو أسطول من الطائرات النفاثة ، إلا أن الخطوات نفسها يجب اتباعها فى كل عمليات التخطيط الكاملة . ونظرا لأن الخطط الفرعية غير الرئيسية عادة ما تكون أبسط ، فإن بعض خطوات التخطيط يمكن القيام بها بسهولة . ولا شك أن المدير الرشيد لن ينفق من وقته ما قيمته ١٠٠ جنيه لكى يضع خطة قيمتها ٥ جنيهات ، ولكن الاكثر خطورة أن ترى مديرا ينفق من وقته ما يساوى ٥ جنيهات ليتخذ قرارا تخطيطيا ينطوى على الملايين من الجنيهات .

ولابد أن يكون القائم بعملية التخطيط على بينة ومعرفة من الفرصة أو المشكلة التى يخطط لها . وهذه المعرفة فى الحقيقة نقطة البداية للتخطيط بالرغم من أنها تسبق التخطيط الفعلى ، ومن ثم لا تعتبر جزءا من عملية التخطيط أو خطوة من خطواته وتتطلب هذه المعرفة البحث عن الفرص المستقبلة المحتملة مع المقدرة على رؤيتها بوضوح وبالكامل . ولاشك أن إرساء هذه الاهداف الواقعية يتوقف على هذه المعرفة .

أما خطوات التخطيط فهى الخطوات الست الآتية :

١ - تحديد الاهداف .

٢ - وضع الفروض التخطيطية .

٣ - تحديد البدائل .

٤ - تقييم البدائل .

٥ - الاختيار .

٦ - تكوين الخطط المشتقة .

١ - تحديد الأهداف :

إن الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ذاتها هى تحديد ووضع أهداف تخطيطية المنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها . وتشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله ، وأين يوجه الاهتمام الأولى ، وما الذى سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والبرامج . فالتخطيط يجب ان يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذى فائدة .

وينبغى أن تحكم أهداف المنشأة طبيعة كل الخطط الرئيسية ، والتى - عن طريق عكسها لهذه الأهداف - تحدد أهداف الإدارات الرئيسية . وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الاقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى أسفل . ولاشك أن أهداف الاقسام فى المستويات الادنى يمكن وضعها بطريقة أفضل إذا كان المديرون فى هذه المستويات متفهمين الاهداف الشاملة للمنشأة كلها وكذلك الاهداف المشتقة منها

٢ - الفروض التخطيطية :

أما الخطوة المنطقية الثانية فى التخطيط فهى وضع الفروض التى تمثل المستقبل الذى على أساسه ستوضع الخطط ، أى بعبارة أخرى البيئة المستقبلة التى ستعمل فيها الخطط . وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل : ما نوع وطبيعة الاسواق فى المستقبل ؟ وما مقدار المبيعات ؟ ما هى الاسعار ؟ ما هى المنتجات ؟ ما معدل الاجور ؟ ما هى التكاليف ؟ ما هى سعر الضريبة ؟ كيف سيتم تمويل التوسع ؟ ما هى سياسة توزيع الارباح ؟ ماهى البيئة السياسيه والاجتماعية ؟ الخ .

وتنطوى الفروض التخطيطية على أكثر بكثير من التنبؤات الاساسية للسكان والاسعار والتكاليف والانتاج والاسواق وماشابه ذلك .

وتنقسم الفروض التخطيطية الى ثلاثة أنواع هى :

(أ) فروض لايمكن السيطرة عليها noncontrollable ، مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار ، سعر الضريبة والسياسات الضريبية ،البيئة السياسية والدورات التجارية .

(ب) فروض لايمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها Semicontrollable مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها فى السوق ، معدل دوران العمال ، كفاءة العمال ، والسياسة السعرية للشركة .

(ح) فروض يمكن السيطرة عليها Contorllable ، وهى التى يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتنطوى على سياسات وبرامج مثل التوسع فى أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، والقيام ببرامج بحوث واسع النطاق .

ونظراً لأن البيئة المستقبلة للخطط تكون معقدة إلى حد كبير ، فليس من المربح أو من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلة للخطة . ومن ثم ينبغى أن تقتصر الفروض - كمسألة واقعية وعملية - على النواحى الحرجة أو الاستراتيجية فى الخطة ، أى تلك التى تؤثر أكثر من غيرها على تشغيل الخطة .

ومن النادر أن يتفق كل أعضاء إدارة المنشأة وكل المستويات على مستقبل الشركة . فأحد المديرين قد يتوقع ارتفاع الأسعار ١٠٪ خلال السنوات الخمس القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع أن يكون الارتفاع ٥٠٪ ، هذا بينما مدير

ثالث قد يتوقع انخفاض الأسعـــار . وبالتالى يجب الاتفاق على الفروض التى ستستخدم فى المنشأة والا فقد التخطيط تناسقه وهو أمر على جانب كبير من الخطورة . وعند الاتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية ، يجب على المديرين ـ وخاصة هؤلاء الذين فى قمة التنظيم ـ التأكد من أن مرؤوسيهم من الاداريين ملمين ومتفهمين لهذه الفروض والتى على أساسها سيقومون بالتخطيط . ولا يعنى هذا أن كل الفروض التخطيطية يجب إيصالها إلى جميع المديرين ، بل يعنى أن كل مدير يجب أن يعرف هذه الفروض التى تعتبر ضرورية له للقيام بالتخطيط المتناسق فى مجاله .

٤ ـ تحديد البدائل

ان الخطوة الثالثة فى التخطيط هى البحث واختيار البدائل المختلفة وخاصة تلك التى لا تتضح فى الحال . ومن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل . وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل .

وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصـار على تلك التى تعد بأفضل النتائج ، يقوم المخطط بعد ذلك باختبار هذه البدائل . وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية ، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والايرادات وللمركز النقدى وللكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة .

٤ ـ تقييم البدائل

بعد تحديد أفضل البدائل واختبـار نقاط القوة والضعف فيه ، تأتى الخطـوة الرابعة وهى تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض

والأهــــداف . فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة ، بينما بديل آخر قد يكون أقل ربحية ولكنه ينطوى على خطر أقل ، هــــذا فى حين أن بديل ثالث قد يكون أكثر مناسبة وملاءمة لأهداف المنشأة فى الفترة الطويلة .

وإذا كان الهدف الوحيد للمنشأة هو تحقيق الأرباح العاجلة ، وإذا كان المستقبل مؤكداً ، وإذا كان المركز النقدى متيناً والأموال متوفرة بكثرة ، وإذا كانت معظم العوامل من الممكن تحويلها إلى بيانات محددة ، فإن عملية التقييم هذه يجب أن تكون سهلة نسبياً . ولكن الأمور السابقة لاتوجد فى الحيــاة الواقعية . فالتخطيط يتعامل مع المستقبل بكل ماينطوى عليه من عدم تأكد ، ومع مشاكل نقص رأس المال ، ومع عوامل غير ملموسة ، ومن ثم فان التقييم عادة مايكون صعباً للغاية حتى بالنسبة للمشكلات البسيطة نسبياً .

وفى الشركات الكبيرة قد تنطوى البدائل على عــــدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها . وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث عمليات وتحليل رياضى وأيضــاً الحاسب الالكترونى (الكمبيوتر) للمساعدة فى القيام بعملية تقييم البدائل .

٥ ــ اختيار الخطة المقترحة

إن الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هى اختيار أفضل الخطط البديلة . أى أنها النقطة التى يتم فيها تبنى الخطة ـ النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار . والقرار قد يتخذ أما بواسطة فرد واحد أو بواسطة جماعة .

ومن الاعتبارات التى تساهم فى الحل السليم نجد الآتى :

(أ) هل الخطة المقترحة بسيطة أم معقدة ؟

(ب) هل تلقى القبول من الأفراد التشغيليين ؟

(ح) هل تمتلك من المرونة ما يمكنها من التعديل للظروف المتقلبة ؟

(د) ماهى المعدات الجديدة والافراد ، والتدريب ، والإشراف الذى يحتاج اليها .

٦ - تكوين الخطط المشتقة

من النادر أن يكتمل التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار واختيار الخطة المقترحة فغالبا ماتكون الحاجة إلى تكوين الخطط المشتقة لمساندة الخطة الرئيسية ويقوم المديرون فى كل جزء من أجزاء المنشأة بوضع وتنفيذ الخطط الضروريه لجعل الخطة الرئيسية حقيقة واقعية . ويجب أن تستمر هذه السلسلة من رد الفعل متجهة الى أسفل حتى توجد خطة محددة لكل نشاط مشتق من الخطة الاساسية .

أنواع الخطط

يترتب على القيام بعملية التخطيط الوصول الى أنواع عديدة من الخطط التى تتبناها المنشأة وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التى يمكن تواجدها فى المنشأة تبين بوضوح مدى إتساع عملية التخطيط وشمولها . ويمكن تصنيف الخطط الى الانواع الآتية :

١ - الاهداف والاغراض

٢ - السياسات

٣ - الإجراءات

٤ - القواعد

٥ - البرامج

٦ - الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية .

وسنقوم فيما يلي بمناقشة هذه الأنواع من الخطط مع التوسع بعض الشيء في مناقشة الانواع الثلاثة الاولى .

الاغراض أو الاهداف Objectives or Goals

الاهداف هي الغايات أو النهايات المطلوب الوصول إليها . وكما سبق أن كررنا القول لايمكن تصور أي جهد جماعي منتج فعال دون أن يكون له هدف أو أهداف . والاهداف لا تمثل فقط نقطة النهاية للتخطيط ، بل هي أيضا كما سبق وأن رأينا - الغاية التي يتجه إليها التنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة . والاهداف تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل والتي يبذل في سبيلها الجهد ، أي أنها ليست مجرد أحلام أو رغبات اعتباطية .

وبينما تشكل أهداف المنشأة الخطة الاساسية للمشروع ، فإن كل إدارة من إداراتها قد تكون لها أغراضها وأهدافها . ومن الطبيعي أن تساهم أهداف كل إدارة أو قسم نحو تحقيق أهداف المنشأة . ولكن هاتان المجموعتان من الاهداف قد تكون مختلفة كل الاختلاف . فمثلا إذا كان هدف المنشأة هو تحقيق الربح في ميدان الالكترونيات فإن هدف إدارة الانتاج بهذه المنشأة قد يكون إنتاج العدد المطلوب من التلفزيونات بتصميم معين وجودة معينة وبأقل تكلفة ممكنة . وهذه الاهداف متمشية مع بعضها ومتناسقة ، ولكنها تختلف من ناحية إن ادارة الإنتاج وحدها لا يمكنها ضمان تحقيق الربح .

ومن المهم أن تذكر أن الاهداف هي خطط وتستلزم نفس عملية التخطيط لأي نوع آخر من التخطيط ، بالرغم من أنها تعتبر في نفس الوقت نقاط النهاية

للتخطيط . فمثلا هــدف الربح ، لا يمكن تخمينه أو الاكتفاء بالرغبة فى تحقيقه بل لا بد من تحديده بالضبط كتحديد أى نوع آخر من الخطط . وبالمثـل فإن خطة لتحقيق قدر معين مستهدف من الربح تنطوى فى طياتهـا أو يشتق منها أهداف للادارات أو الاقسام .

وتحديد الاهداف هو الخطوة الاولى فى التخطيط والتى ينبغى القيام بها وبكل دقة وعناية . فلا يمكن لأى فرد أن ينجح فى الوصول إلى هدف غير واضح وغير محدد . وينبغى تحديد الاهداف بطريقة تمكننا فى النهاية من الحكم على النشاط بالنجاح أو الفشل . أو بعبارة أخرى يجب أن تكون الاهداف واضحة ومحددة بما يمكننا من الحكم هل نجحنا فى الوصول إليها أم لا .

ويترتب على عدم وجود الاهداف أو الفشل فى معرفتها بوضوح أن تصبح مهمة الإدارة صعبة للغاية ـ هذا إذا أمكن بالمرة القيام بمهمـة الإدارة بمعناها الحقيق . فكثيراً ما تذهب الجهود هباء نظرا لبذلها على العديد من الاتجاهات غير المؤكدة وعلى الصراعات المتداخلة بين الافراد . والحـاجة الاولية لمعظم المنشآت هى هدف واحد أو عدة أهداف رئيسية توجه نحوها جهود كل الاعضاء وبصفة خاصة جهود القادة . فقبل إمكان استخدام العمل الذهنى والمادى بذكاء ينبغى أن يكون موجهاً نحو غرض أو هدف معين .

ومن السهل فهم الحقيقة البسيطة ـ ولكن الحيوية الجوهرية ـ التى تنص على ضرورة وضع أهداف مشتركة تتجه اليها كل الجهود والانشطة . ولكن للاسف كثيراً ما نجد أن الاهداف تنسى أو تهمل . وبالتالى فليس من الغريب أن نسمع من يقول أن الاهداف هى المنطقة المهملة فى الإدارة . فكثيرا ما يجد المدير أنه قد انغمس فى تفاصيـل العمليات الجارية لدرجة تجعله على غير بينة من الهدف

الأساسي الشامل للمشكلة التي يعالجها . وبالتالي فان أفضل اقتراح يمكن تقديمه للمدير هو أن يتوقف دوريا لكي ينظر الى أهدافه ثم يحدد إتجاهه وهل هو يعمل نحو تحقيق هذه الأهداف . فالإدارة الفعالة من الصعب جـداً تحقيقها بدون أهداف محددة .

الاهداف ومجالات النشاط :

من الأخطاء الشائعة عند التعامل مع الأهداف هو مانراه من تحديد مجالات النشاط بدلا من تحديد الأهداف ذاتها . ولكن أفضل الاهداف هي تلك التي تتمتع بالتحديد الواضح ، والتي يعبر عنها عادة في شكل كميات ، أو زمن ، أو جودة ، أو جنيهات ، أو نسب مئـوية . فالتعبير عن هدف بأنه ، تخفيض التكاليف ، في الحقيقة ليس هدفا بالمرة بل هو ببساطة إشارة الى مجـال عام للنشاط . فأحد العاملين قد يبذل كل جهده لتخفيض التكاليف ومع ذلك لا يضيف إلا القليل نحو هدف للمنشأة . والسبب في ذلك قد يرجع الى أن نجاحه في تخفيض التكاليف قد يكون على حساب التضحية بالخدمة التي تقدمها المنشأة ، أو قد يكون بتركيزه على النوع الخطأ من الانشطة لتخفيض التكلفة .

وفي بعض الحالات قـد تكون هناك الكثير من الأهداف التي ينبغي على شخص واحد تحقيقها . وهنا سنجد محاولة تغطية مجال النشاط بواسطة العديد من الأهداف . ولكن لغرض تحقيق أفضل النتائج ينبغي ألا تزيد أهداف أي عمل عن هدفين الى خمسة أهداف . فإذا كان من الضروري زيادة العدد عن هذا الحد فيجب دمج هذه الاهداف بطريقة أو أخرى حتى يمكن وضعها بطريقة أبسط . وتؤدي الزيادة الكبيرة في عـدد الأهداف الى تقليل الأهمية النسبية للأهداف الرئيسية مع إعطاء أهمية لا داعي لها للأهداف الفرعية .

وهناك أيضا مسألة تركيز الاهتمام على الاهداف . فعند تحديد أهداف معينة المدير ينبغي توضيح الأهمية النسبية لكل هدف . ويجب على المدير أن يعلم أي الأهداف أكثر أهمية ، وما الهدف الثاني من ناحية الأهمية وهكذا . ومثل هذا الترتيب لأهمية الأهداف يشجع المدير على موازنه جهوده ويساعد على التخطيط الواقعي للعمل الذي ينبغي عليه القيام به .

ديناميكية الاهداف :

تبقى بعض الأهداف ثابتة، بينما البعض الآخر يتغير بتغير الظروف والأحوال . والى حد كبير فان التغيرات التي تحدث في الاهداف تتم ببطء باستثناء حالات الطوارىء أو الكوارث . وعادة تتغير الاهداف كلما كبر حجم المنشأة وامتدت مجالات ومناطق عملياتها . ومثال ذلك إضافة منتجات جديدة لخطوط إنتاجها ، أو استخدامها لمنافذ جديدة للتوزيع ، أو التوسع في المنطقة الجغرافية لنشاطها التسويقي . .

وقد تتغير الأهداف أيضا في حالة انكماش المنشأة ، ومثال ذلك بيعها لجزء منها الى منشأة أخرى، أو التوقف عن انتاج منتجات معينة أو التوقف عن البيع في أسواق معينة . يضاف الى ذلك أن حالة المنافسة قد تتطلب في بعض الحالات إجراء تغيرات في أهداف المنشأة . وأخيراً لايخفى عنا أن صدور تشريعات جديدة تؤثر على أنشطة المنشأة ، والتطورات القوميـة والدولية من ثورات وحروب . . . الخ ـ كلها أمثلة لامور قد تتسبب في تعديل أهداف المنشأة .

مزايا تحديد الأهداف :

يترتب على تحديد الاهداف تحقيق العديد من الفوائد والمزايا منها الآتي :

١ ـ تعتبر الأهداف بمثابة العلامات الرئيسية التي تحدد الاتجاه العام الذي يجب أن تسير فيه كل الجهود الجماعية المنتجة .

٢ - تخدم الاهداف كدافع لكل عضو فى الجماعة للقيام بعمله وذلك عن طريق ربط أهدافه بأهداف المنشأة أو الجماعة التى ينتمى اليها .

٣ - تسهل الاهداف من تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية ، فكل فرد فى الجماعة يعرف الاهداف المطلوب منه الوصول اليها وبالتالى يعمل الجميع متعاونين مع بعضهم البعض لتحقيق هذه الاهداف .

٤ - يتوقف التخطيط كوظيفة إدارية مفيدة على الاختيار السليم والتحديد الرشيد للاهداف . فالتحديد غير السليم للاهداف يجعل التخطيط بكامله غير مثمر .

٥ - تساعد الاهداف على وضع الخطط المتكاملة والمتناسقة مع بعضها البعض .

٦ - تعتبر الاهداف بمثابة معايير يمكن استخدامها للقيام بوظيفة الرقابة . فعدم تحديد الاهداف يعنى عدم توفر المعايير أو المقاييس الملائمة التى يتم على على أساسها تحليل نتائج الاعمال .

هيراركية الأهداف :

توجد فى كل منشأة « هيراركية الأهداف » ، أى سلسلة متدرجة من الاهداف تغطى كل مستوياتها التنظيمية . ومن الممكن أن تشتمل هذه الهيراركية على أغراض تتعلق بكل المنشآت بصفة عامة ، مثل تلك التى تهتم بأهداف العملاء أو الجمهور أو المجتمع ككل ، ولكن من المعتاد أن تقتصر تلك الهيراركية على الاهداف داخل المنشأة ، أى أهداف المديرين وغير المديرين وذلك فى كل المستويات التنظيمية المختلفة فى المنشأة وهذا هو المفهوم الذى سنتبعه فى مناقشتنا .

وفى قمة التنظيم يوجد الغرض الرئيسى أو الأغراض الرئيسية والتى تعتبر هدفا لكل الجهود فى المنشأة . ويلى تلك الاهداف الرئيسية — ولكن ترتبط بها

كل الارتباط أهداف الإدارات . أى توجـــد لكل إدارة من إدارات المنشأة أهداف منبثقـة من الهدف الرئيسى أو الأهداف الرئيسية للمنشأة . ونظراً لأن كل إدارة تتكون من عدد من الأقسام ، فيتم أيضـا تحديد أهداف لـكل قسم من واقع أهداف الادارة التى يتبعهـا . وتستمر هكذا عمليـة التحديد للاهداف حتى تصل الى مستوى التشغيل حيث توجد الاهداف الفردية .

وهذه السلسلة المتدرجة من الاهداف من أعلى الى أسفل هى التى يطلق عليها اصطلاح « هيراركية » ، وهذه الاهداف مرتبطـــة ببعضها ارتباطـا رأسيا . ولو بدأنا من أسفل فإن تحقيق الهدف فى هذا المستوى يجب أن يساهم فى تحقيق الهدف الذى يعلوه . . . وهكذا حتى نصل الى تحقيق الهــــدف الرئيسى للمنشأة كلها . وبهـــذا الاسلوب يمكن تزويد كل أعضـاء المنشأة بنمـــوذج متكامل ومتجانس الأهداف .

ويلاحظ أنه كلما اتجهنا الى أسفل يصبح من الضرورى تحديد أهداف الافراد بلغة واضحة ودقيقة ومحددة . وبصفـة عامة يجب أن يعبر عن هذه الاهداف بوحدات يمكن قياسها مثل إنتاج عدد معين من الوحدات فى كل ساعة لعدد معين من الساعات .

الاستخدام الفعال للاهداف :

هناك عدة أشياء يمكنها جعل عمل الاهداف أكثر فاعلية ومنها الآتى :

١ - يجب على كل عضو من أعضـاء الإدارة أن يعرف ما هى أهدافه وأن يعرف أنه يتوقع منه تحقيق هذه الاهداف .

٢ - يجب على المدير أن يحافظ على التوازن بين الاهداف التى يعتبر مسئولا عن تحقيقها . فمثل هذا التوازن هو الذى يمكنه من السيطرة الكاملة على عملياته .

أما تحقيق بعض أهدافه على حساب البعض الآخر فقد يؤدى إلى عـــدم توازن خطير فى العمليات .

٣ - ينبغى بقدر الإمكان اشراك الفرد فى عملية تحديد أهدافه. فهذه المشاركة تشجعه على التفكير الواسع ، وعلى الاستفادة من خبرته ، مع تفهمه الجيد لهذه الاهداف والإحساس بعدالتها .

٤ - وأخيرا ينبغى ألا نتوقع الكمال عند البدء فى وضع برنامج لتحـــديد الاهداف ، فبمرور الوقت يمكن اكتساب الخبرة فى هـــذا المجال مع استبعاد الاهداف غير الواقعية وتحسين عملية التحديد .

٢ - السياسات Policies

السياسات هى تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات ، وهى توضع بواسطة المديرين فى المستويات العليـــا لتوجيه وضبط الفكر والعمل فى المستويات الأدنى . والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية ، فبالرغم من أن الكثير من السياسات توضع كتابة وبطريقة صريحة ، إلا أن البعض منهـــا قد ينمو بطريقة ضمنية . فمثلا ، رئيس مجلس إدارة شركة يتبع باستمرار أسلوب الترقية من داخل شركته . وهذا التصرف الذى يتمسك به رئيس مجلس الإدارة يفسر كسياسـة للشركة من جانب مرؤوسيه ويتبعونهـا بدورهم .

وتحدد السياسات المجال الذى سيتخذ القرار داخله . وتضمن أن القرار سيكون متمشيا مع الأهداف ومساهما فى تحقيقها ، ففى أية منشـأة توجد المئات من المشكلات المطلوب حلها . والمئات من القرارات الواجب اتخاذها . ولكن الكثير من هذه المشكلات ذات طبيعة متكررة. ومن ثم فمن الضرورى وضع

السياسة التى تطبق فى كل الحالات المماثلة ، وبوجودها يمكن تجنب التحليل المتكرر أو الرجوع بصفة مستمرة إلى الرؤساء فى المسائل المتماثلة ، كما أنها تقدم هيكلا موحداً لانواع أخرى من الخطط ، ومن ثم تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة . فمثلا قد تكون سياسة إحدى الشركات أن تنشأ فروعا للبيع فى المناطق المزدحمة بالسكان، وهذه السياسة تسمح لمدير المبيعات القيام بوضع خططه فى هذا المجـــال دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا التى مازال لديها معيارا للسيطرة .

وهى تستلزم التفسير من جانب المدير عند استخدامها ، فالسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل ، ولكنها تحدد له المنطقة التى سيتخذ قراراته داخلها . وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكثر .

ويلاحظ أن كلا من السياسات والأهداف تقود وترشد الفكر والعمل، ولكن هناك فرق بينهما . فالأهداف هى نقاط النهاية للتخطيط ، بينما السياسات هى الطريق الذى تسير فيه القرارات نحو هذه النهايات . أو بعبـارة أخرى ، أن الهدف هو ما نريد تحقيقه والوصول إليه ، أما السياسة فهى الطريق الذى إذا اتبعناه أوصلنا إلى الهدف . ويمكن تشبيه السياسات بمجموعة الطرق الرئيسية التى تقودنا الى المدينة (أى الهدف) فالسياسات تقود الى الأهداف .

الحاجة إلى السياسات :

نظراً لأن السياسات تقدم ارشادات محددة وتعكس الرغبات الإدارية العامة ، فإنها تساعد فى تحديد الأعمال التى ستتبع . كما أن استخدام السياسـات يقدم الاساس للإجابة على الكثير من المشكلات . فمثلا قد يثار فى احدى

المنشآت السؤال الآتى : ماذا ينبغى عمله بالنسبة لهذه الحالة المعينة . أن الاجابة على مثل هذا السؤال يمكن العثور عليها عن طريق دراسة سياسات هذه المنشأة . وبالتالى فى جميع المستويات التنظيمية يمكن عن طريق استخدام السياسات السليمة الحصول على فهم أفضل لما يجب تحقيقه وأيضاً لوسائل التحقيق . ويؤدى استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد ، فالمدير الذى يتصرف طبقاً للسياسة الموضوعة من أعلى يكون على ثقة من أن تصرفاته تتمشى مع رغبات رئيسه ، ومن ثم سيحصل على مساندته .

يضاف إلى ذلك أن سياسات المنشأة تجعل الهدف معنى ، فالهدف قد يعبر عنه بعبارات عامة لا تعنى إلا القليل لأعضاء المنشأة ولكن السياسات تقوم بترجمة هذا الهدف إلى لغة واضحة يفهمها العاملين وتلقى منهم قبولا .

ومن وجهة النظر العملية ، فمن الأسهل التعرف على سياسات المنشأة بدلا من أهدافها ، ويعتقد البعض بحق أن السياسات نظرا لكونها ملموسة وجزء من العمل اليومى للادارة أكثر من الأهداف ، فمن الممكن استخدامها لمعرفة الاهداف الحقيقية للمنشأة . وبالنسبة للكثير من الشركات يكون أول دليل على التغيرات فى الأهداف هو تعديل السياسات الحالية أو إضافة سياسات جديدة .

وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة ، ففوض السلطة منح الحق فى اتخاذ القرارات وفى التأكد من تنفيذها فى يدى المفوض إليه . ولكن المفوض يبقى دائما مسئولا عن الأعمال الناتجة عن سلطته المفوضة بالاضافة إلى نتائج أعماله . ومن ثم فلمساعدة المفوض إليه على استخدام سلطته ، يقوم المفوض باستخدام السياسات التى تزود المفوض إليه بالارشادات وبالخطوط العريضة لما يجب عمله .

وأخيرا فإن السياسات تشجع التنمية الإدارية لأن السياسات تنمى هؤلاء

الذين يقومون بتطبيقها . فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين، كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود التى تحددها السياسات الموضوعة . والسياسات لاتقتصر على مجرد منـــع التصرف السيء ، بل أنها تؤدى أيضا الى العمل الإيجابي المرغوب .

انواع السياسات :

توجد فى أية منشأة العديد من الأنواع المختلفـــة من السياسات . ويمكن تصنيف السياسات على أساس خصائصها مثل : الغرض،الاستخدام،المصدر،مدى التأثير ، الوظيفة ، التكوين ، مدى تكرار التطبيق ، المكتوبة وغير المكتوبة .

وهناك تصنيف للسياسات يعتبر مفيداً فى دراسة الادارة وهو الذىيقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين . وطبقا لهذا الاساس يمكن تقسيم السياسات الى ثلاثة أنواع وهى :

١ - السياسات الاساسية :

وهى التى تستخدم بواسطة أعضاء الادارة العليا . وهى أساسيـة بمعنى أنها الاساس بالنسبة لجميع السياسات الاخرى . أو بعبارة أخرى أنها السياسات التى نتوقف عليها كل الانواع الاخرى من السياسات . وهذا النوع من السياسات، يكون مدونا فى القانون النظامى للشركة ويتصل بأهدافها . ونظراً لأن السياسات الاساسية تؤثر فى كل جزء من أجزاء المنشأة ، فمن الضرورى أن تكون هذه السياسات عامة وشامله لكى تسمح بالتغيرات المستقبلة .

٢ - السياسات العليا :

وهى التى تستخدم بواسطة مديرى الادارات أى أعضاء الادارة الوسطى . وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا بعكس السياسات الاساسية التى

يقوم بوضعها المؤسسين والتي ينص عليها في القانون النظامي للشركة . والسياسات العليا تكون بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلا ، ولكنها تؤثر غالباً في كل جزء من أجزاء المنشأة ، أي أنها تتعلق بكل أنشطة المنشأة .

٣ - السياسات الفرعية :

وقد يطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الادارات . وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين . والسياسات الفرعية تختلف عن النوعين السابقين من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل : الشراء ،البيع ، الانتاج ، التمويل، التخزين ... الخ . وهي تشتق من السياسات العليا التي تشتق بدورها من السياسات الأساسية المنبعثة من أهداف المنشأة .

ويبين الشكل رقم ٤-٢ هذه الأنواع الثلاثة من السياسات مع أهم المعلومات المتعلقة بها وهي : من الذي يستخدمها ، ومدى تأثيرها ، ومجالها ، وأهميتها .

الشكل رقم (٤ - ٢)

نوع السياسة	تستخدم أساساً بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الادارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	هامة جداً
عليا	مدير والادارات (الادارةالوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	هامة
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محددة ومحدودة بطبيعتها	اقل اهمية

وهناك تقسيم آخر شائع للسياسات ويتم على أساس الوظائف الرئيسة للمنشأة . وطبقا لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع الآتية :

١ - سياسات الانتاج

٢ - سياسات التسويق

٣ - سياسات مالية

٤ - سياسات الافراد

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة :

السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة . ومن الأفضـــل أن تكون مكتوبة ، بل أن بعض المديرين يشعرون أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة . أما السياسات الشفهية والضمنية فهى كثيرا ما تكون غير واضحة ومحدودة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التى يهمها الأمر . والكثير من الشركات لاتضع كل سياساتها كتابة ، ولكن الاتجاه نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة . وتساعد السياسة المكتوبة على جعلها شاملة وتغطى كل مجالاتها بالكامل ، ويؤدى حذف بعض المجالات المعينة إلى صرف النظر عن السياسة المحدودة أو إلى تعديلها . هذا بالاضافة إلى أن السياسة التى تتجاهل جزء من إجمالى مجالها تعنى أن بعض الأنشطة تنفذ بدون إرشادات إدارية كافية .

وتكون السياسات المكتوبة مرغوبة للغاية فى حالة الموضوعات ذات الطبيعة الجدلية . فمثلا السياسات التى ترشد التصرف عند تعيين العاملين أو فصلهم ينبغى أن تكون مكتوبة . والاتجاه فى الشركات الكبيرة يتجه نحو السياسات المكتوبة حيث يتســع الفراغ بين الادارة العليا والادارة السفلى ممـــا يجعل الملاقات والاتصالات الشخصية وغير الرسمية صعبة ونادرة . وأيضا هناك بعض الحالات حيث يكون موضوع السياسة من النوع الذى لايمكن تفهمه أو إبلاغه للمرؤوسين إلا عن طريق التحديد الدقيق والذى لا يمكن تحقيقه عادة إلا بالكتابة .

ومن بين المزايا الهامة التى تتحقق نتيجة لوضع السياسات كتابة نجد الآتى :

١ - تشجيع المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها .

٢ - تكون السياسة صريحة ومن ثم ينخفض سوء الفهم لادنى حد .

٣ - يمكن الحصول على معالجة واحدة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات .

٤ - السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الاطراف دون أن تتعرض لاى تغيير فى المعنى أو المضمون .

٥ - فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فان السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد .

ومن الناحية الاخرى فهناك عيوب معينة تنتج عن وضع السياسات فى شكل مكتوب . حقا أنه فى الاغلبية الكبرى من الحالات تفوق المزايا والعيوب ، ولكن من ضمن الآراء الشائعة ضد السياسات المكتوبة نجد الآتى :

١ - توزع السياسات على نطاق واسع وكثيراً ما تصل إلى أيدى أناس لايهمهم استخدامها .

٢ - أنه من الصعب جداً كتابة السياسة بدقة وبالكامل مع خطر سوء تغيير بعض الكلمات أو الجمل .

٣ - الكتابة قد تعوق المرونة عند استخدام السياسة .

٤ - قد يكون من الصعب إجراء التغيرات فى السياسات لكى تساير التغيرات فى الظروف .

٥ - إذا كانت السياسة تنطوى على معلومات لها أهميتها وسريتها فمن الأفضل أن تكون غير مكتوبة لغرض السرية والامن .

وأحيانا عند كتابة السياسات يعمد البعض إلى أن يكتب تحت كل سياسة قائمة بالاجراءات التى تستخدم عند تنفيذ السياسة . وفى هذه الحالة من الضرورى عدم الخلط بين السياسة نفسها وبين إجراءاتها . فهذا الخلط قد يؤدى إلى ضياع الغرض الحقيقى من السياسة وكذا معناها وفائدتها .

وهناك الكثير من السياسات التى لا يعبر عنها كتابة أو حتى شفويا . ويوجد هذه السياسات عن طريق ثبات التصرف الادارى فى مجالات معينة . وهى عادة لا تحمل الموافقة الرسمية ممن لهم حق اتخاذ القرارات ، ولكنها بالرغم من ذلك توجه تفكير وتصرف الاداريين فى المنشأة ، ومثل هذه السياسات يطلق عليها إصطلاح « السياسة الضمنية » . ومثال ذلك ما نلاحظه فى بعض الشركات من التمسك بأسلوب الترقية من داخل الشركة ، أو الاقتصار فى التعيين على الرجال ، هذا بالرغم عن عدم وجود أى نص فى سياسات الشركة على ذلك . وعادة ما تكون السرية ، أو صعوبة التعبير ، أو عدم الرغبة فى تقييد حرية المدير على التصرف هى الأسباب الرئيسية فى ظهور السياسات الضمنية .

شروط السياسات الفعالة :

كل المنشآت لديها سياسات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، سليمة أو غير سليمة ، تتبع أو لا تتبع ، مفهومة أو غير مفهومة ، كاملة أو غير كاملة ، يضاف إلى ذلك أن تفويض السلطة يكاد يتوقف تماما على وجود السياسات فالمدير المرؤوس لا يمكنه اتخاذ القرارات فى حالة عدم وجود ما يرشد ويقود تفكيره (أى السياسات) .

وبالتالى فمن الغرابة بمكان أن نجد الكثير من المنشآت تهمل مثل هذه الأداة الحيوية من أدوات الادارة . فالكثير من الشركات ليست لديها كتيبات السياسة ،

وحتى بالنسبة لتلك الشركات التى لديها الكتيبات، فنجدها كتيبات قديمة ، وتحتوى على خليط من السياسات والإجراءات والقواعد..

ولذا فمن الضرورى على المنشآت أن تهتم بهذه الناحية ، وهناك إرشادات معينة تساعد على جعل السياسات فعالة ، وسنذكرها فيما يلى :

١ - يجب على السياسات أن تعكس الاهداف والخطط . فالسياسة تفشل فى مهمتها إذا لم تساهم مساهمة جدية فى خطط المنشأة وفى تحقيق أهدافها .

٢ - يجب على السياسات أن تكون متمشية مع بعضها البعض ومرتبطة ارتباطا رأسيا وأفقيا .

٣ - يجب على السياسات أن تكون مرنة . بينما الكثير من السياسات تعتبر دائمة، إلا أنه من الضرورى ألا نفترض أن السياسات تمثل قوانين طبيعية لا يمكن تعديلها . وإذا كانت الأهداف أو الفروض التخطيطية ، أو الخطط الرئيسية تتغير فينبغى توقع تغير السياسات تمشيا مع المواقف الجديدة ٠

٤ - يجب تمييز السياسات عن الإجراءات والقواعد ٠ ومثل هـذا التمييز ضرورى ومهم جدا للتخطيط الجيد والتفويض السليم للسلطة ؛ وبالرغم من أن الفصل الصحيح بين هذه الأنواع الثلاثة من الخطط قد يكون صعبا ، إلا أنه من الممكن تحقيقه عمليا .

٥ - يجب أن تكون السياسات مكتوبة كلما أمكن ذلك. وإذا كانت السياسات توضع لكى تستخدم ، إذن ينبغى أن تكون مكتوبة حتى يمكن معرفتها وفهمها . وأن وضع السياسة كتابة لا يجعل منها سياسة واضحة ، ولكن السياسة التى لا يمكن كتابتها هى بالضرورة سياسة غير واضحة ٠

٦ - يجب تدريس السياسات لمن يهمهم الأمر . فالسياسات المكتوبة يجب

شرحها، وتفسيرها، وتدريبها . فالأشياء التي لايفهمها الناس لايمكنهم استخدامها استخداما صحيحا وبالتالي فمن الخطأ أن يعتقد أي عضو من أعضاء الإدارة العليا أنه يمكن اصدار السياسة مكتوبة لكي يعرفها ويفهمها مرؤوسيه . بل يجب على هذا المدير أن يتأكد من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بالسياسة ومن أن مرؤوسيه يتفهمون هدفها وأسباب وضعها .

٧ - يجب على السياسات أن تكون واقعية . فالسياسات الخيالية لاقيمة لها لسبب بسيط ألا وهو عدم قابليتها للتطبيق .

٨ - ينبغي مراقبة السياسات . ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة ، بل نقصد رقابة السياسة نفسها . فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التصميم ، كما أنها قد تفشل في تحقيق غرضها ، ولهذه الأسباب ينبغي رقابتها . وهذا يعني إعادة النظر - بانتظام ودقة - في سياسات الشركة للتأكد من أنها ما زالت واقعيـة ، ومرنة ، وتعكس الأهداف والخطط ، ومرتبطة بعضها ببعض ، ومتميزة عن الإجراءات والقواعد ، ومفهومة من جانب المرؤوسين . وفي حالة وجود قصور في بعض السياسات فينبغي القيام بالإجراءات التصحيحية حتى تتوفر في كل سياسة الشروط السابقة للسياسات الفعالة .

٣ - الإجراءات Procedures

الإجراءات هي خطط نظرا لأنها تنطوي على اختيار وسيلة تنفيذ الأنشطة المستقبلة . وهي بحق مرشد للعمل وليس للتفكير ، وتنطوي على التفاصيل الدقيقة للطريقة التي ينبغي اتباعها لتحقيق النشاط المعين . وقد سبق وأن رأينا أن السياسات هي مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات وتنفيذ الاعمال ، ولكنها لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريقة التي تنفذ بها الاعمال . أما الإجراءات فهي التي تحدد هذه الخطوات التفصيلية . وبالتالي فإن أساس الإجراءات هو التتابع الزمني للاعمال اللازمة .

وتتغلغل الإجراءات فى كل اجزاء المنشأة وفى مختلف مستوياتها التنظيمية . كما أنها قد تختلف باختلاف المستوى الإدارى . فمثلا بالنسبة لبدل السفر ، نجد أن إجراءات صرفه لرئيس مجلس الإدارة تختلف عن إجراءات الصرف لمندوب البيع وخاصة من ناحية اجراءات الاعتماد . ولكن الحقيقة الهامة هى أن الإجراءات توجد فى كل أنحاء المنشأة ، هذا بالرغم من أنها تصبح أكثر تفصيلا وأكثر دقة وعدداً فى المستويات السفلى . أما السبب فى ذلك فيرجع الى ضرورة الرقابة الدقيقة والمزايا الاقتصادية الناجمة عن تحديد تفاصيل العمل ، وتخفيض الحاجة الى التصرف ، بالإضافة الى أن الأعمال الروتينية يمكن القيام بها بكفاءة أكبر عن طريق وصف أفضل وسيلة واحدة للتنفيذ .

وكما هو الحال بالنسبة للانواع الاخرى من الخطط ، فإن الإجراءات تكون لها هيراركية من ناحية الاهمية . فهناك فى القمة تأتى الإجراءات الخاصة بالشركة كلها كوحدة ، ثم الاجراءات الخاصة بالادارات ، فالاجراءات الخاصة بالأقسام . . . الخ .

وعادة ما تعبر الاجراءات خطوط أو حدود الادارات المختلفة . فمثلا فى الشركة الصناعية نجد أن الاجراء المتعلق بطلبية العميل لا بد وأن يتصل بالإدارات الآتية :

إدارة المبيعات التى تستلم الطلب الأصلى من العميل .

الادارة المالية التى تحدد القيمة الائتمانية للعميل والتى تقبض القيمة .

ادارة الحسابات التى تقوم بتقييد العملية فى الدفاتر .

إدارة الإنتاج التى تصدر أمر الانتاج أو أمر الصرف من المخزن .

إدارة الحركة التى تقوم بتحديد وسيلة الشحن .

أما العلاقة بين الاجراءات والسياسات فيمكن توضيحها بسرد بعض الأمثلة. فقد تكون سياسة الشركة منح العاملين بها أجازة لمدة أسبوعين سنويا. أما الاجراءات التي توضع لتنفيذ هذه السياسة فتطوى على: جدولة مواعيد أجازات العاملين لتجنب التأثير السيء على سير العمل، الاحتفاظ بالسجلات لضمان حصول كل فرد على أجازته، تحديد الوسائل والسبل التي ينبغي إتباعها لطالب الأجازة .. الخ. أو قد تكون سياسة الشركة شحن طلبات العملاء بسرعة، وهنا يكون من الضروري وضع الاجراءات الدقيقة لضمان وصول البضائع إلى العملاء بأسرع ما يمكن.

ومن هذا يتبين أن الاجراء محدد وعادة ما يوضع خصيصا لتحقيق العمل المحدد المعين. وبالعكس فان السياسات تقدم الحالات العامة أو الخطوط العريضة التي ينبغي أن تعمل الاجراءات داخلها. يضاف إلى ذلك أن السياسات تستلزم تفسيرها عند الاستخدام، بينما الاجراءات لا تتطلب مثل هذا التفسير.

طبيعة الاجراء:

أحيانا تهتم الاجراءات بالخطوات المختلفة التي ينبغي القيام بها لتنفيذ نوع معين من العمل المكتبي داخل المنشأة. ولكن في حالات أخرى نجد أن الاجراء يتعلق بالمهام المختلفه التي ينبغي القيام بها لتصنيع منتج محدد في المصنع أو لبيع سلعة معينة لمشترى محتمل. ومن هذا يتبين أن الاجراءات توجد في كل من المكتب أو المصنع.

وعادة ما تطبق الاجراءات على النوع المتكرر من العمل، هذا النوع الذى يكون الجزء الأكبر من عمل معظم المنشآت إن لم يكن كلها. ومتى تم وضع الاجراء الخاص بمثل هذا العمل فمن الممكن إستخدام الاجراء المرة بعد الأخرى،

وبالتالى تجنب المدير التفكير فيما يجب عمله بالنسبة لهذا النوع من العمل الذى يتطلبه الإجراء .

وينصح عادة بوضع حدود زمنية لكل خطوة من خطوات الاجراء لضمان تحقيق النتيجة النهائية فى الزمن المنشود . ولا تقتصر أهمية هذه القيم على تسهيل الجهود الرقابية التى تطبق على الاجراء ، بل تساعد أيضا على تنسيق تشغيل الاجراءات المختلفة داخل المنشأة .

شروط الاجراءات الفعالة :

عند تخطيط الاجراءات ينبغى على المدير أن يأخذ فى حسبانه عدد من الاعتبارات منها الآتى :

١ - يجب عليه الاقتصار على تلك الاجراءات التى تكون هناك حاجة حقيقية لها . وعليه أن يقارن المكاسب المحتملة من الاجراء بالعيوب والتكاليف .

٢ - نظراً لأن الاجراءات هى نوع من الخطط فيجب أن تصمم لكى تعكس أهداف الشركة وسياساتها ولكى تعمل على تحقيقها .

٣ - ينبغى تحليل الاجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض .

٤ - يجب أن تكون الاجراءات واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها .

٥ - ينبغى المحافظة على توازن بين ثبات الاجراءات ومرونتها - أى يجب التمسك بوسيلة التنفيذ المختارة مع الامتناع عن اجراء التعديلات الا عند حدوث تغيرات جوهرية فى العوامل التى تؤثر على تشغيل الاجراء .

٦ - يجب اعادة النظر دوريا فى كل الاجراءات التى توجد فى المنشأة

للتأكد من مدى مسايرتها للظروف التشغيلية الحالية . وقد يترتب على هذا استبعاد بعض الاجراءات وإدخال تعديلات على البعض الآخر .

٤ ـ القواعد Rules

القواعد هى خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالاعمال اللازمة والتى ـ مثل غيرها من الخطط ـ يتم اختيارها من بين البدائل . وهى عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط .

وكثيرا مايحدث خلط بين القواعد وبين السياسات أو الاجراءات ، هـذا بالرغم من تميز كل نوع من هذه الانواع . فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدد ونهائى أو عدم القيام به وذلك بالنسبة للموقف المعين . ومن ثم فهى ترتبط بالاجراء من حيث كونها مرشداً للعمل ، ولكنها ـ بعكس الاجراء ـ لاتحدد أى تتابع زمنى . يضاف الى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءا من الاجراء . فمثلا ، ممنوع التدخين ، هو قاعدة غير مرتبطة أو متصلة بأى إجراء . ولكن الاجراء الذى يحكم مناولة ومعالجة الطلبيات المستلمة من العملاء قد ينطوى على قاعدة تنص على أن كل الطلبات يجب أن يتم اعتمادها فى نفس يوم استلامها . وهذه القاعدة لاتسمح بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع ، كما أنها لاتتدخل اطلاقا فى الاجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء . والاساس فى القاعدة أن تعكس قرارا إداريا بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به .

كما يجب التمييز أيضا بين القواعد والسياسات فالغرض من السياسات هو أن تعمل كدليل أو مرشد للتفكير عند إتخاذ القرارات ، وهى تسمح بحرية التصرف داخل أو فى حـدود الخطوط العريضة التى تضعها ، وبالرغم من ان القواعد تخدم ايضا كدليل أو مرشد ، إلا انها تختلف عن السياسات من حيث ان القواعد لاتسمح بحرية التصرف عند تطبيقها .

٥ - البرامج Programs :

البرامج هي خليط من السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام ، وغيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ مقرر معين من العمل . وهي عادة ماتكون مؤيدة برأس المال اللازم وبالميزانيات التقديرية التشغيلية . وقد تكون البرامج رئيسية مثل برنامج شركة الطيران للحصول على أسطول من طائرات البوينج والذى يستلزم عشرات الملايين من الجنيهات . أو قد تكون البرامج فرعية مثل البرنامج الذى يقوم بوضعه رئيس العمال فى أحد الأقسام الانتاجية بشركة صناعية لتحسين معنويات عماله .

والبرنامج الرئيسى قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة ، فمثلا برنامج شركة الطيران الذى يتكلف عشرات الملايين من الجنيهات لشراء الطائرات وقطع الغيار الضرورية - يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يستخدم استخداما سليما . وفى هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة :

برنامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة .

برنامج لاعداد خدمات الصيانة الخاصة .

برنامج لاعداد عمال الصيانة وتدريبهم .

برنامج لتدريب الطيارين ومهندسى الطيران .

برنامج لتعديل جداول الطيران .

برنامج لاعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات وركابها .

برامج إعلانية لتقديم الدعاية الكافية للخدمة الجديدة .

برنامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها .

هذه البرامج المشبعه وغيرها ينبغي إعدادها والبدء في تنفيذها قبل وصول أية طائرة جديدة وتشغيلها . يضاف إلى ذلك ، أن كل هـــذه البرامج تستلزم بالضرورة التنسيق والتوقيت، نظراً لأن الفشل في أي جزء من أجزاء هذه الشبكة من الخطط المشتقة يعني تأخير البرامج الرئيسي ، وما يترتب على ذلك من زيادة في التكاليف وخسارة في الايرادات .

وعلى هذا فمن النادر أن نجد برنامجاً له أهميته في العمليات التخطيطية للمنشأة يقف مستقلا لوحده . فهو عادة ما يكون جزءاً من هيكل مركب من البرامج يعتمد على البعض منها ويؤثر على البعض الآخر . ومثل هذا التداخل والترابط بين الخطط يجعل التخطيط عملية صعبة للغاية . فالتخطيط هنا يشبه السلسلة المكونة من حلقات ، ومن ثم فإن مدى قوته يتحدد بواسطة أضعف هذه الحلقات . فأي إجراء أو قاعدة تبدو في حد ذاتها غير مهمة ، ولكن إذا أسيء تطبيقهـــا فقد تتسبب في فشل برنامج رئيسي هام . ولذا فليس من الغرابة أن نجد أن تنسيق الخطط يستلزم مهارة إدارية غير عادية .

٦ ـ الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) Budgets :

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام . وقد يشار إليها كبرنامج رقمي . وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات إنتاج ، أو ساعات عمل الماكينات ، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه . ومن ثم فإن الميزانيات التقديرية لا تتعلق بالناحية المالية فقط كما يعتقد البعض . والدليل على ذلك أن الكثير من الميزانيات التقديرية تظهر في شكل وحدات وليس جنيهات . ومن أمثلة الميزانيات التي يمكن للشركة الصناعية استخدامها نجد الآتي :

الميزانية التقديرية للمبيعات

الميزانية التقديرية للمشتريات

الميزانية التقديرية للانتاج

الميزانية التقديرية للمخزون

الميزانيه التقديرية للمصروفات الصناعية

الميزانية التقديرية للقوى العاملة

الميزانية التقديرية النقدية

الميزانيه التقديرية الرأسمالية

القائمة التقديرية للأرباح والخسائر

الميزانية العمومية التقديرية

ومن بين الموازنات التخطيطة السابقة تعتبر الميزانية التقديرية للمبيعات أهمها لأنهـــا أساس كل الميزانيات الأخرى فى المنشأة ، كما أنها أساس كل الجهـــود والتصرفات والقرارات . وأهمية هذه الموازنه لا تقتصر على المنشآت الصناعية ، بل تمتد الى جميع منشآت الأعمال.

والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه نشاط المنشأة أو أى جزء منها . وفى نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الاهداف لكل نشاط ولذا فهى عادة تكون تفصيلية نسبيا . وهى دائما تطبق على فترة زمنية معينة ، مـــع تقسيم المعلومات داخلها الى فترات زمنية أقصر . فمثلا الميزانية التقديرية لمدة سنة تنقسم الى أسابيع أو أشهر ، والميزانيـــة التقديرية التى تغطى شهر قد تنقسم معلوماتها الى ساعات أو أيام .

وعادة ينطوى إعداد الميزانيـة التقديرية لأول مرة على صعوبات حقيقية .

ولكن استمرار الميزانية فيما بعد يكون سهلا نسبيا نظراً لأن الميزانيات السابقة تعد من الاعتبارات الارشادية الممتازة . ولكن للميزانية التقديرية ، مثل كل الخطط ، تنظر الى الأمام أى الى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث. فهى المظهر المادى للتنبؤ حيث يتم فيها تسجيل الفروض التى تكونت بخصوص المستقبل . ومع ذلك فإن أفضل واضعى الميزانيات التقديرية هم الذين يستفيدون من خبرتهم الماضية لتحسين ما يقومون به من تقديرات .

وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر اليها كأداة من أهم أدوات الرقابة . ولكن إعدادها هو فى الواقع عمل تخطيطى ، بل أنها أداة التخطيط الأساسية فى الكثير من الشركات ، لأن إعدادها يجبر الشركة على التفكير فى المستقبل . حقا ان الميزانية التقديرية ضرورية للرقابة ، ولكن لا يمكنها أن تخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا . ونظراً لارتباط الميزانيات التقديرية ارتباطا وثيقا بالرقابة ، فاننا سنتناولها بالمناقشة مرة أخرى عند دراسة وظيفة الرقابة فى الفصل العاشر .

الفصل الخامس

التنظيم

(مفهوم التنظيم — تجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية)

يساعد التنظيم على تقديم وتوفير الوسائل التى يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة فى سبيل تحقيق الأهداف المحددة . فالتنظيم هو الذى يوحد الأشخاص عند قيامهم بالأعمال والمهام المرتبطة المتداخلة . فالمدير لكى يكون فعالا فى عمله فاعلية كاملة يجب عليه أن يعرف بالتحديد ما هى الانشطة التى سيقوم بإدارتها ، ومن الذى سيساعده ، وأمام من يكون مسئولا ، ومن هم المسئولين أمامه . وبالإضافة إلى ذلك ينبغى عليه أن يعرف التكوين الكامل للجماعة التى تعمل معاً ، ومكانه فى هذه الجماعة ، والسبل أو المنافذ الرسمية للاتصال . وبالمثل ينبغى أيضا على غير الإدارى أن يكون لديه فهم واضح لمتطلبات عمله ، وحدود هذا العمل ، وعلاقاته ليس فقط بمديره بل أيضا بجماعة العمل بكاملها وأعضاء الجماعة الأصغر التى يعمل معها مباشرة .

ويرتبط التنظيم بالعمل والجهد الجماعى . فأى نشاط جماعى يقوم به شخصين أو أكثر لغرض تحقيق هدف مشترك لابد وأن يتوفر له شرط أساسى وهو أن تعمل الجماعة كوحدة أى كفرد . ولن يأتى هذا إلا عن طريق التنظيم . وباختصار فإن التنظيم يعتبر من الضروريات والأساسيات عند الإدارة . وبدون التنظيم لا يمكن المديرين القيام بعملهم كمديرين . فإذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة

العمل لغير بجمعة ، فان تجميعها معاً بنظام وترتيب يتم عن طريق التنظيم الذى يكون الجهود ويشأ النمـــوذج الصحيح الذى فى ظله يعمل الأشخاص وتحتل الانشطة الضرورية مكانها .

تعريف التنظيم

يتبين من استعراض كتابات رجال الإدارة وعلماء التنظيم وجود العديد من التعاريف المختلفة لمفهوم التنظيم . ولذا سنقوم بذكر البعض الشائع من تعاريف التنظيم :

يعرف لويس آلن Louis A. Allen التنظيم بأنه « عمليـة تحديد وتجميع العمل الذى ينبغى أدائه ، مـــع تحديد وتفويض المسئولية والسلطة ، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف » .

ويقول الفن براون Alvin Brown « يحدد التنظيم الجزء الذى يتوقع من كل عضو فى المنشأة أدائه ، والعلاقات بين مثل هـــؤلاء الأعضاء ، بغرض أن يكون أدائهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف المنشأة » .

أما مونى و رايلى Mooney and Reily فيصفا التنظيم بأنه عبـارة عن « الشكل الذى تبدو فيه أى جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك » .

ويقول هنرى فايول Henri Fayol أن التنظيم هو « إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها : من المواد الاولية والعدد ورأس المال والافراد وتستلزم وظيفـة التنظيم من المدير إقامة العـلاقات بين الافراد بعضهم ببعض وبين الاشياء بعضها ببعض » .

ويعرف شستر بارنارد Chester Barnard التنظيم بأنه « نظام يعمل على

التحديد الإرادى الواعى للانشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر » .

أما كونتز و أودونال Koontz and O'Donnel فيقدما التعريف الآتى : « ومن ثم فالتنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة واسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط . وبالتالى فإن التنظيم ينطوى على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيا ورأسيا داخل هيكل المنشأة » .

ويقدم جورج تيرى George Terry التعريف الآتى للتنظيم : « التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل ، والاشخاص ، وأماكن العمل بغرض تمكن الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة » .

ومن استعراض التعاريف السابقة وغيرها يتضح أنه لكى يوجد تنظيم فلابد من وجود هدف محدد ، ومجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض وراغبين فى الاسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك . كما يتبين أيضاً اتفاق هذه التعاريف على أن التنظيم ينطوى على تحديد المسئوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التى تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية . وبالتالى يمكن القول بأن التنظيم ينطوى على عنصرين أساسين ومحددين وهما الأجزاء والعلاقات .

ويمكن النظر الى الاجزاء كوحدات العمل أو المهام الضرورية لتحقيق العمل بأكمله والأشخاص المختلفين الذين تسند اليهم هذه المهام . ولا شك أن عدد وحدات العمل وكذلك تكوينها فيتوقفان على طبيعة العمل وعلى الأشخاص المعهود إليهم تنفيذ العمل . ومن ثم فإن وحدات العمل هذه تختلف اختلافا كبيراً من منشأة لأخرى . كما لا يخفى علينا أن البيئة المادية التى تعمل فيها هذه الوحدات من الأمور الهامة . وبالاضافة الى ذلك فإن العلاقات بين وحدات العمل هذه

تأخذ في الظهور نتيجة الأهمية النسبية التي تعطى لكل وحدة . ولكن العلاقات الأكثر أهمية تأخذ في الظهور عند قيام الأشخاص المعينين المسئولين عن هذه الوحدات بأعمالهم . وهذه العلاقات تؤدى بدورها الى ظهور السلطة والدرجة أو المدى الذى يتمتع به كل شخص أو الذى يفوض اليه .

وأن مهمة تحديد (١) الانشطة التي تؤدى إلى تحقيق الاهداف، (٢) الأشخاص الذين سيقومون بأدائها (٣) وماينبغي توفيره من العناصر المادية للبيئة، و(٤) العلاقات بين الأشخاص من وجهة نظر الابعاد النسبية للسلطة تكون مايمكن أن نطلق عليه الأجزاء أو المكونات الملموسة للتنظيم . وهي تبدو من الامور الجوهرية في مفهوم التنظيم الإدارى .

ويتتج عن التنظيم الهيكل التنظيمى والذى يمكن التفكير فيه كإطار عمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع البعض طبقا لنموذج يوفر النظام والترتيب المنطقى والعلاقات المتجانسة . فهيكل التنظيم هو الذى يقدم الترتيبات التنظيمية الشاملة داخل المنشأة . وكما سبق لنا القول فان المفهوم الحيوى للتنظيم هو أن يزود الوسائل التي تمكن الافراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة . وبالفعل فإن التنظيم يقدم المحور أو المركز الذى حوله يمكن الافراد توحيد جهودهم ، مع إسهام كل واحد منهم بأقصى ما لديه لتحقيق الهدف المحدد . أو بعبارة أخرى ، أن جزءا هاما من مهمة التنظيم هو العمل على تجانس جماعة من الشخصيات المختلفة، وصور المصالح المتنوعة ، واستخدام القدرات ـ كل ذلك نحو اتجاه معين محدد . ويقدم الهيكل التنظيمى الاطار الذى يمكن للافراد العمل داخله بكفاءة وفاعلية .

المكونات الملموسة للتنظيم

عند هذه النقطة من دراستنا يمكن أن نذكر أن هناك أسس جوهرية للتنظيم سبق وأن أطلقنا عليها المكونات الملموسة للتنظيم وهي : العمل ، الاشخاص . أماكن العمل ، والعلاقات . ومن ثم فإن المدير عند قيامه بوظيفة التنظيم يجب أن يعطى اعتبارا كافيا لهذه الاسس أو المكونات كلها نظرا لان كل واحدة منها تعتبر مهمة . فالتنظيم لايقتصر إطلاقا على توزيع العمـــل فقط ، أو على إسناد

العمل إلى الأفراد فقط ، أو على العوامل المادية الضرورية لأداء العمل ، أو على العلاقات بين وحدات العمل أو بين الأفراد القائمين بالعمل . بل يجب أخذ هذه المكونات جميعها فى الحسبان حتى يمكن تحقيق التوازن بينها بما يؤدى إلى المساعدة على الأداء الفعال وبلوغ الهدف المنشود . ولذا فإن مناقشة هذه الأسس سيساعدنا على توضيح معنى التنظيم .

فالعمل الذى من أجله يحدث التنظيم ، يوضع مقدما كنتيجة للتخطيط . ومن هذا العمل تشتق الانشطة الضرورية وتشكل الأساس للجهود التنظيمية . وينبغى تقسيم هذا العمل إلى أجزاء بحيث يمكن اسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة وفى النهاية إلى الأفراد . ولعمل هذا يستخدم تقسيم العمل Work Division وتجميع العمل Work Combination . أى أن العمل يقسم أولا إلى أجزاء أو أنشطة ، ويتم هذا لعدة أسباب منها :

(١) أن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد ، ومن ثم ينبغى تقسيمه حتى يتمكن عدة أشخاص من القيام بتأديته .

(٢) يساعد تقسيم العمل على توزيعه على أعضاء الجماعة . فتوزيع العمل يستلزم تقسيمه إلى أجزاء .

(٣) أما السبب الثالث فينبع من الرغبة فى الحصول على مزايا التخصص Specialization أو تقسيم العمل Division of labor . فالعمل يمكن تقسيمه بحيث ان المهمة التى تسند إلى الشخص المعين تستلزم فقط المهارة المتخصصة التى يتمتع بها هذا الشخص .

وينبغى هنا ملاحظة أن التخصص فى العمل قد يبالغ فيه عند القيام بتقسيم العمل . فالتخصص لا يمكن تطبيقه فى كل موقف بدون قيد أو شرط . ومن ثم فالمحافظة على اهتمام العاملين فمن المرغوب فيه تقديم مستوى للعمل وتجميعه بما يمكن العاملين من الشعور بوجودهم ومن المحافظة على طموحهم . فلا شك أنه

لو نتج عن التقسيم تفتيت العمل إلى أجزاء صغيرة جدا وبسيطة للغاية ومتكررة فإنه لن يلق قبولا من جانب أعضاء المنشأة القديرين .

أما تجميع العمل - وهو الوجه الآخر والمكمل لتقسيم العمل - فينطوى على إعادة تجميع الانشطة السابق تقسيمها إلى وحدات يعتقد أنها أكثر مناسبة للأداء الفعال وذلك من وجهة نظر الأفراد المتاحين للمنشأة . ويتم هذا التجميع طبقا لعدد من الأسس المنطقية والتى سنتكلم عنها فيما بعد بشىء من التفصيل . وعلى كل حال ينبغى على القائم بالتنظيم أن يتذكر دائما أن هذه المجموعات أو الوحدات من العمل سيقوم بها الأفراد المتاحين له والذين يمتلكون قدرات ومهارات محددة ولهم اهتمامات ومصالح معينة .

وهذا يسوقنا إلى الأساس الثانى من الأسس الجوهرية للتنظيم ألا وهو الاشخاص الذين سيقومون بأداء العمل . وأن مهارات هؤلاء الاشخاص وخبراتهم وقدراتهم وسلوكهم ينبغى أخذها فى الحسبان عند تحديد من الذى سيقوم بالجزء المعين من العمل . وبالنسبة لكل شخص فى الجماعة فيجب إتخاذ قرار بخصوص العمل المحدد الذى سيقوم بتأديته ، مع وضع هذا العمل فى وحدة تسند اليه . أى أن العمل يجب تقسيمه بحيث تشكل الانشطة التى يعهد بها لكل شخص عملا يمكنه القيام به بنجاح وفاعلية . والتنظيم الذى يفشل فى أخذ هذه الاعتبارات فى الحسبان يعتبر تنظيما غير كفء بسبب عدم إقامته العلاقات السليمة بين العمل الذى سيتم وبين الاشخاص الذى سيقومون بأداء العمل .

وينطوى مكان العمل على الوسائل المادية والبيئة اللازمة لتحقيق العمل بواسطة الاشخاص . وهو ينطوى على أشياء مثل موقع أداء العمل ، والمواد ، والآلات والإضاءة ، والمكاتب والاستمارات والنماذج . وتعتبر هذه العوامل المادية ضرورية لتنفيذ الانشطة المطلوبة ، ومن ثم يجب أن تظهر وبالتفصيل فى عمل كل جماعة وكل فرد .

أما العلاقات بين العمل ، والأشخاص ، وأماكن العمل فهى تعتبر جزءاً هاما وضرورياً للتنظيم . فمثلا علاقة العمل بين وحدة تنظيمية وأخرى ، والعلاقة التنظيمية بين موظف وآخر والتى يطلق عليها عادة علاقات السلطة لها أهميتها الكبرى عند مناقشة التنظيم بسبب أن هذه العلاقات تؤثر على مخرجات العمل وعلى رضاء العاملين .

وبضم هذه المكونات الملموسة مع بعضها البعض يمكننا تقديم مدخلا مرتباً للتنظيم يضم الخطوات الآتية :

١ ـ معرفة الهدف : أن الجهود التنظيمية يجب أن تكون متمشية مع العمل المراد تحقيقه . ومن ثم فإن الهدف يعتبر على جانب كبير من الأهمية لانه هو الذى يحدد المتطلبات الاساسية للعمل .

٢ ـ تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية : ومن المفضل أن تكون قائمة الانشطة شاملة ومفصلة ، ولكن ليس إلى حد الإنطواء على أصغر وأدق التفاصيل . ومن الطبيعى أن تكون بعض الانشطة أقل أهمية من البعض الآخر أو تابعة لها ، ومع ذلك ينبغى إظهارها كلها فى القائمة . وينتج عن هذا التقسيم أنشطة عديدة كل نشاط منها يكون أصغر من أن يشكل عملا طول الوقت . وهذه المسألة هى التى تقدم المعنى لعملية تجميع الانشطة الجزئية فى الخطوة التالية .

٣ ـ تجميع الانشطة فى مجموعات أو وحدات عملية : وهنا يمكن استخدام التشابه أو التماثل فى الانشطة كأساس للتجميع . فمثلا ، البيع وأبحاث السوق والاعلان يمكن تجميعها تحت التسويق ، بينما الشراء والتصنيع والتجميع النهائى والصيانة والتفتيش يمكن وضعها تحت الإنتاج . وفى هذا المثال ، فإن تحديد المجموعات أو الوحدات الرئيسية قد تم على أساس وظيفى . ويمكن إستخدام أسس أخرى للتجميع مثل السلعة ، والموقع الجغرافى ، ونوع العملاء ، والعملية .

وتحت كل مجموعة يتم ترتيب الأنشطة حسب أهميتها تنازلياً ، أى تأتى فى المقدمة الأنشطة الرئيسية ثم الأنشطة الفرعية . . . وهكذا بحيث يمكن من واقع مركز كل نشاط معرفة أهميته النسبية .

٤ - تحديد الواجبات التى يجب على كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة أداؤها تحديداً واضحاً مع توفير الوسائل المادية والبيئة اللازمة . وتوضح هذه الخطوة ماذا يتوقع من الفرد الذى سيقوم بتنفيذ كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة - حسب الحالة - مع التأكد من توافر الأدوات المادية التى سيعمل بها . أى أنها تضيف تحديداً واضحاً للعمل الذى سينفذ ، وتجعل المنظم يقرر بدقة وبالضبط ماذا ينبغى تحقيقه . ويجب أن نلاحظ أن تجميع الانشطة كما يتم فى الخطوة رقم (٣) لا يرتبط بالضرورة بمن سيعهد إليه العمل . فمسألة من الذى سيسند إليه العمل تحدث منطقيا بعد تحديد الانشطة نفسها وتجميعها .

٥ - اسناد المهام إلى الافراد المؤهلين : بعد تحديد مكونات المهمة ، وحصر واجباتها ، وبيان أهميتها النسبية ، فإن الخطوة التالية هى إسناد هذه المهام إلى أفراد تتوفر فيهم المؤهلات التى تمكنهم من القيام بالعمل بكفاءة وفاعلية .

٦ - تفويض السلطة اللازمة للافراد : يجب منح كل موظف السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد ، كما يجب على كل عضو فى الجماعة أن يعرف الانشطة التى يتوقع منه أداؤها ، وأيضا علاقته بالآخرين فى المنشأة . ويجب على كل أفراد المنشأة فى مستوياتها المختلفة من أعلاها إلى أدناها أن يكون لديهم فهم عميق للهيكل التنظيمى ، ومعرفة بأسباب ترتيبه بهذا الشكل المعين ، وإلمام تام بمواقعهم والتزاماتهم بالنسبة للمنشأة ككل .

وهذه الخطوات المنطقية السابقة تعتبر أساسية ولا يقتصر تطبيقها على أى نوع من أنواع المنشآت بل وأيضا على أى جزء من أجزاء المنشأة . فالتنظيم يقوم به كل المديرين فى كل المستويات ، ولكن العملية الجوهرية فى هذا الجهد هى

نفسها فى كل المستويات . حقا إن الأنشطة ، والأشخاص ، والتسهيلات المادية والبيئة قد تختلف من منشأة لأخرى ، أو من إدارة لأخرى ، أو من قسم لآخر ، ولكن المدخل السابق شرحه يبقى كما هو فى جميع الحالات .

الحاجة الى التخطيط التنظيمى

إن العمـــل التنظيمى الجيد يتطلب التخطيط . فكثيراً ما يسمح لهيكل التنظيم بالتوسع أو الانكماش بدون أى خطة شاملة . وتحدث التغـــيرات على أساس من السرعة مع اهتمام قليـل بالتصميم والتوازن الصحيح . ومثـــل هذه الظروف يمكن ملاحظتهـــا فى القسم الذى يتوسع عن طريق إضافة المزيد من المكاتب والملفات والأشخاص خلال السنين وذلك بدون تقييم احتياجات هذا القسم وإعادة تصميم الوحدة التنظيمية بكاملها لمقابلة المتطلبات وجعلهـا تتكامل تكاملا سليما مع المنشأة بأكلها .

وينتج عن عدم القيام بالتخطيط فى العمل التنظيمى العديد من المساوىء ، يمكن أن نذكر منها الآتى :

(١) تصبح الوظائف غير متناسبة ، فالبعض منها يعطى من الأهميـــة ما يفوق قيمته الحقيقية بينما البعض الآخر يعطى أهمية أقل مما يجب .

(٢) بعض الوظائف قد تهمل اهمالا يكاد أن يكون تاما .

(٣) تقوم كل وحدة فى الهيكل التنظيمى بالتركيز على مشكلاتهـا الخاصة وعلى أهميتها المعينة وذلك دون اهتمام بالوحدات الأخرى .

(٤) وضع الرجال الأكفاء فى مراكز ثانوية ويعهد إليهم بوظائف فرعية .

(٥) الترتيب غير المنطقى لوحدات العمل .

(٦) تشجيع « بناء الامبراطوريات » بواسطة الأجزاء المختلفة فى التنظيم .

فوائد التنظيم

يتضح من المناقشة السابقة أن للتنظيم فوائد عديدة . وفى هذه النقطة من دراستنا نجد أنه من المفيد أن ندرس باختصار أكثر هذه الفوائد أهمية لكى نلقى بعض الضوء على المزايا التى يمكن تحقيقها من وراء القيام بفاعلية بهذه الوظيفة الجوهرية من وظائف الادارة .

ومن المحتمل أن أهم فائدة يحاول معظم المديرين الحصول عليها من التنظيم الفعال هى جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هى مجموعة الأنشطة التى سيقوم بأدائها . فعمل كل عضو محدد ، ومن ثم يمكنه التركيز على الوفاء بما هو مطلوب منه . فالتنظيم فى هذه الحالة يؤدى إلى الاقلال إلى أدنى حد ممكن من سوء الفهم والخلط بالنسبة لمن الذى سيقوم بماذا .

ويتم تحديد علاقات العمل داخل المنشأة المعينة تحديدا واضحاً وذلك بواسطة التنظيم السليم . فكل عضو من أعضاء المنشأة يعرف مكانه فى نموذج التنظيم وهو يعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه - الذين يتوقع منهم الاشراف - وأيضا بمرؤوسيه - الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المحددة .

وبالاضافة إلى ذلك ، فإن الجهود التنظيمية تؤدى إلى الوصول إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين الانشطة وبين الافراد الذين يؤدون هذه الانشطة . وتكون الجهود التنظيمية أكبر من مجموع الجهود الفردية المكونة للجماعة ، وذلك لأن هذه الجهود الفرديه عندما تنظم تنظيما سليما تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة . ويعمل هذا على التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك .

وعندما يوجد التنظيم الجيد ، فان كل عضو تكون له السلطه الضروريه للقيام

بعمله ، وبهذا يصبح من الممكن للعضو أن يحقق أنشطته المعينة . ومن ثم فان الاعتماد على تنفيذ العمل لا يقوم على أساس النوايا الحسنة أو على أساس التعاون والذى كثيراً ما يتضح عدم كفايته أو عدم ملائمته للعمل المعين . وينطوى التنظيم السليم على التفويض المناسب للسلطة بطريقة مرتبة إلى الأشخاص المناسبين فى الجماعة .

ويحقق التنظيم الفعال أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية . ويتأتى هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد، والأشخاص القائمين به ، والتسهيلات المادية بحيث يمكن الفوز بالتحقيق الفعال والاقتصادى للعمل .

وكثيراً ما يحدث تجميع الادارات والأقسام حول الإداريين الحاليين أو السابقين واهتماماتهم وقدراتهم وليس على أساس التشابه الوظيفى أو الاحتياجات الحالية أو المتطلبات المستقبلة . وتحت مثل هذه الظروف فليس من الغرابة أن نجد تداخلا بين الأفراد المختلفين ، وازدواجا فى العمل ، ومهاما لا يعرف من هو المسئول عنها . ويترتب على مثل هذه الأمور البطء فى سير العمل ،وعدم القدرة على إتخاذ القرارات فى الكثير من الحالات ، والتهرب من المسئولية بإلقائها على الغير . وهذه تؤدى بدورها إلى عدم الكفاءة وإلى تضخم التكاليف . وفى الواقع نجد أنه فى الكثير من الحالات لا يتم اكتشاف مثل هذه العوائق التنظيمية ، بل ينظر إليها كصعوبات موروثة فى الإدارة . ولكن المدير يعرف أنه عن طريق تحسين تنظيمه يمكنه التقليل من هذه الصعوبات إلى أدنى حد .

التنظيم كعملية

عند النظر إلى التنظيم كعمليـــة حيث يتم تشكيل هيكل الأنشطة المجمعة

وعلاقات سلطة، فمن الواضح ضرورة الأخذ في الاعتبار عدة مدخلات جوهرية . ففي المكان الاول ينبغي أن يعكس الهيكل الاهداف والخطط بسبب بسيط ألا وهو أن أنشطة المنشأة تنبع من هذه الاهداف والخطط . وفي المكان الثاني يجب على الهيكل أن يعكس السلطة المتاحة لإدارة المنشأة ، تلك السلطة التي تتوقف على بعض المؤسسات الاجتماعية وعلى العديد من التقاليد والقوانين والتي تؤدي إلى تقييد حرية الافراد عند تشغيل المنشأة ، أو أي مشروع جماعي . والسلطة في أي تنظيم معين هي قوى محددة اجتماعيا ، ومن ثم تكون عرضة للتغيير .

وفي المحل الثالث فإن هيكل التنظيم - مثل أي خطة - يجب أن يعكس بيئته فالهيكل ينبغي تصميمه لكي يعمل ، ويسمح بإسهامات أعضاء الجماعة ، وليساعد الناس على تحقيق الاهداف بكفاءة في مستقبل متغير . ومن هـــذه الناحية فإن هيكل التنظيم القابل للعمل لايمكن أن يقتصر على الناحية الميكانيكية فقط .

وأخيراً ، فإن التنظيم يجب تزويده بالاشخاص المدربين المؤهلين . وإنه لمن الواضح أنه عند تجميــــع الانشطة ومنح السلطة في الهيكل التنظيمي فلا بد من الاخذ في الحسبان حدود الاشخاص وعاداتهم . ولا يعني هذا أن الهيكل ينبغي تصميمه حول الافراد بدلا من بنائه حول الاهداف وما يصاحبها من أنشطة . ولكن أحد الاعتبارات الهامة - وكثيرا ما يكون عاملا مفيدا للقائم بتصميم التنظيم - هو نوع الاشخاص الذين سيقومون بإدارته . وكما أن المهندس يأخذ في اعتباره نقاط القوة والضعف في أداء المواد الداخلة في مشروعاته ، فينبغي على المنظم أن يأخذ في الاعتبار مواده - ألا وهي الناس .

وهناك منطق جوهري للتنظيم . وبتطبيق الطريقة المنطقيـــة على عملية التنظيم ، في ضوء المدخلات السابق ذكرها ، فإننا نجد الخطوات الآتية :

(١) تحديد اهداف المنشأة .

(٢) تكوين الاهداف والسياسات والخطط المشتقة .

(٣) تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الاهداف والسياسات والخطط .

(٤) تعداد وتصنيف هذه الأنشطة .

(٥) تجميع الانشطة فى ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وأفضل طريقة لاستخدامها .

(٦) تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة .

(٧) ربط هذه الأنشطة بعضها بالبعض أفقياً ورأسياً عن طريق علاقات السلطة وتنظيم المعلومات .

وبعكس ما ينادى به الكثير من النقاد ، فإن هذه العملية المنطقية لا تؤدى بطريقة ضمنية إلى التخصص المهنى المتطرف الذى كثيراً مايقيد العمل بدون داع ويجعله مملا لا يلقى اهتمام العاملين وقبولهم . فليس هناك أى شىء فى التنظيم نفسه يشير إلى هذا ، وإن القول بأن الاعمال والمهام يجب أن تكون محددة ، لايعنى القول بأنها يجب أن تكون مقيدة وآلية . أما ضرورة تقسيم الاعمال إلى أجزاء دقيقة ، صغيرة جداً - كما هو الحال فى خط التجميع - أو أجزاء كبيرة تنطوى على تصميم آلة وتصنيعها وبيعها ، فإن المسألة متروكة للمنظم الذى يقررها فى ضوء النتائج الاجماليه المنشودة . وفى أى تنظيم ، فان الاعمال يمكن تحديدها بما يسمح بالقليل من الحرية الشخصية أو بمجال واسع جداً من الحرية الشخصية .

ولو انتقلنا من الناحية المنطقية إلى مايحدث عمليا لوجدنا أن النموذج المنطقى للتنظيم يتمشى مع ما يحدث عملياً عند إنشاء الوحدات التنظيمية أى عند تجميع الانشطة . فمالك أو مروج المنشأة الجديدة الصغيرة يقوم بتعيين الافراد حسب

مايتطلبه حجم المنشأة . وعند بلوغ النقطة التي بعدها يصبح غير قادر على توظيف أفراد إضافيين وتدريبهم والإشراف عليهم ورقابتهم ، فإنه يقوم بتجميع المرؤوسين في قسم أو أكثر مع تعيين مشرف أو مدير لكل قسم . وفي هذه الحالة يصبح هناك مستويان تنظيميين . ويترتب على مزيد من التوسع في القوى العاملة ظهور المزيد من الاقسام . وعندما يصبح الرئيس الاعلى المنشأة غير قادر على إدارة هذا العدد المتزايد من مديري الاقسام بطريقة سليمة ، فإنه يعمد إلى تجميعهم في إدارات مع تعيين مدير لكل إدارة . ومن ثم سيصبح في هذه الحالة ثلاثة مستويات تنظيمية ، مع ابتعاد الرئيس الاعلى خطوة أخرى عن غير المديرين . وبلاشك فإن مسألة هل يتم البناء من أعلى إلى أسفل أو من اسفل إلى أعلى لاتثار بالنسبة للمنشأة القائمة بالفعل والتي تعمل . فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وتكون الانشطة نفسها وتجميعها موضع الاهتمام والاعتبار بصفة دائمة .

ومن ثم فإن التنظيم هو العملية التي تمكن المدير من إحلال النظام محل الفوضى ، ومن إزالة المنازعات بين الاشخاص بخصوص العمل أو المسئولية ، ومن إنشاء بيئة ملائمة لعمل الفريق ، هذا مع الاعتراف الضمني للتنظيم بالعامل البشري . فالاعمال ينبغي أن تصمم لكي تناسب الاشخاص بما يمتلكون من نقاط ضعف ونقاط قوة ، مع ضرورة حفزهم .

مبادىء التنظيم

بالرغم من أن احداً لايمكنه الادعاء ان علم التنظيم قد نما إلى الحد الذي يجعل مبادئه قوانين لا تقبل الجدل أو النقاش ، إلا انه من الغريب ان نجد اتفاقا كبيرا بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من مبادىء التنظيم . وهذه المبادىء المتفق عليها تعتبر من الحقائق التي ثبتت صحتها بصفة عامة ، ولكن عمومية تطبيقها ليست بالدقة التي تجعلها ترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم الطبيعية . ومن ثم يمكن

النظر إلى هذه المبادىء كمعايير للتنظيم الجيد السليم . ولهذا رأينا أنه من المفيد قبل المناقشة التفصيلية للجوانب الرئيسية للتنظيم أن نستعرض بإيجاز أهم مبادىء التنظيم .

١ — مبدأ ضرورة التنظيم :

عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسئولا عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله .

٢ — مبدأ تحديد الهدف :

ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم ، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف .

٣ — مبدأ وحدة الهدف :

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة . أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل .

٤ — مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم كفئا إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بفاعلية بواسطة الأشخاص مع أقل تكلفة ممكنة .

٥ — مبدأ تقسيم العمل :

ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف . فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته .

٦ — مبدأ التحديد الوظيفى :

بالنسبة لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلمـــا زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة ، والأنشطة المطلوب القيام بها ، والسلطة التنظيمية المفوضة ، وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى ، كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسئولين فى تحقيق أهداف المنشأة .

٧ — مبدأ الوظائف :

ينبغى أن يتم التنظيم حول الوظـائف (أى الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص لكى يكون التنظيم موضوعيا .

٨ — مبدأ زيادة العلاقات التنظيميه :

يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص أو الوحدات التنظيميـة إلى هيكل التنظيم ، زيادة عدد العلاقات التنظيميه بمعدل أكبر من عـدد الاشخاص او الوحدات التنظيمية المضافة .

٩ — مبدأ نطاق الاشراف :

يوجـد فى كل مركز إدارى حـد لعـدد الافراد الذين يمكن للادارى الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ، ويختلف هـذا العدد من حالة لاخرى طبقـا للظروف المحيطة.

١٠ - مبدأ التدرج (او التسلسل) The Scalar Principle :

كلمـا زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشـــأة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز كل مرؤوس ، كلما زادت فاعلية عمليتى اتخـاذ القرارات والاتصال التنظيمى .

١١ - مبدأ التفويض :

نظراً لأن المقصود من السلطة هو تزويد المديرين بأداة للادارة تمكنهم من اكتساب الاسهامات لأهداف المنشأة ، فان السلطة المفوضة لكل إدارى يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

١٢ - مبدأ المسئولية :

إن مسئولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها عن طريق التفويض مسئولية مطلقة ، ولا يمكن لأى رئيس أن يتهرب من مسئولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه . فالمسئولية لا تفوض ، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسئوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه .

١٣ - مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية :

لغرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة (متساوية) مع مسئوليته . وبالعكس يجب أن تكون مسئوليته متناسبة مع سلطته .

١٤ - مبدأ وحدة الرئاسة Principle of Unity of Command :

ينبغى ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج .

١٥ - مبدأ مستوى السلطة :

إن المحافظة على تفويض السلطة تستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التي تدخل فى نطاق سلطته وعدم رفعها الى المستويات الاعلى فى هيكل التنظيم .

١٦ – مبدأ المسئولية الثابته Principle of Fixed Responsibility

يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسئولية تأدية العمل المحدد لفترة معينة .

١٧ – مبدأ مسالك الاشراف المحددة Principle of Definite Supervision Channels :

بالنسبة لاية منشأة ينبغى أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديداً واضحا .

١٨ – مبدأ ديناميكية التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا ، أى يسمح بمقابلة التغيرات فى المنشأة .

تجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية

إن عملية تجميع الانشطة فى وحدات تنظيمية أو إدارية (إدارات ، أقسام، وحدات، مكاتب ، أقلام، فروع ، مناطق .. الخ) تعتبر من الخطوات الاساسيه فى التنظيم . وتحدث عملية التجميع هذه فى كل المستويات بالمنشأة ، فرئيس مجلس إدارة الشركة يقوم بتجميع الانشطة فى وحدات إدارية رئيسية ويعهد بها الى مديرى الإدارات الذين يكونون مسئولين أمامه مباشرة . أما مدير المبيعات فقد يقوم بتقسيم عمله بين قسم الاعلانات، وقسم خدمة العملاء، وقسم أبحاث السوق، وأربعة مناطق بيع . هذا بينما يقوم رئيس أحد الاقسام فى المصنع بتعيين عدد من رؤساء العمال للاشراف على كل خطوة من خطوات عملية الانتاج .

وفى هذا المجال يواجه كل المديرين من رئيس مجلس الإدارة الى رئيس العمال أو مشرف الخط الاول سؤالين أساسيين هما :

(١) ما هو الأساس الذى ينبغى إستخدامه لتجميع الأنشطة والذى يحقق أكثر النتائج فاعلية ؟

(٢) ما هى الاعتبارات الاسترشادية التى يجب مراعاتها عند التجميع ؟

اسس تجميع الأنشطة

يختلف أساس تجميع الأنشطة فى وحدات إدارية من منشأة لأخرى وأيضاً من ظرف لآخر . وعلى كل إدارى أن يختار أساس التجميع الذى يناسب أكثر من غيره ظروف المنشأة أو جزء منها والذى يبدو أنه أكثر قدرة على المساعدة على تحقيق الهدف . ولذا ينبغى على الادارى أن يكون ملماً بكل الأسس الممكن استخدامها مع معرفة مزايا وعيوب كل أساس .

وهناك العديد من أسس التجميع التى يمكن إستخدامها فى منشآت الأعمال ، وسنتناول بالشرح أكثر هذه الأسس شيوعا وهى الآتى :

١ - التجميع على أساس وظائف المنشأة .

٢ - التجميع على أساس المناطق الجغرافية أو المواقع .

٣ - التجميع على أساس السلع .

٤ - التجميع على أساس العملاء .

٥ - التجميع على أساس العمليات .

٦ - التجميع على أساس الوقت .

١ - التجميع حسب الوظائف :

إن تجميع الانشطة على أساس وظائف المنشأة يعتبر أكثر طرق التجميع قبولا وشيوعا فى الحياة العملية . ونظرا لان كل المنشآت تعمل على خلق المنفعة ،

وحيث أن هذا يحدث في إقتصاد يقوم على أساس التبادل ، فان الوظائف الرئيسية للمنشأة تتكون من الانتاج ، والبيع ، والتمويل ، . لذا من المنطق تجميع هذه الأنشطة في إدارات وهي المعروفة على التوالي بإدارة الانتاج ، وإدارة المبيعات ، والادارة المالية .

وكثيراً ما نجد أن هذه المسميات المعينة لا تظهر في الخريطة التنظيمية ويرجع هذا أولا إلى عدم وجود تسمية مقبولة بصفة عامة من جميع المنشآت . فالمنشآت الصناعية تستخدم اصطلاحات الانتاج والمبيعات والتمويل ، في حين أن منشآت النقل تستخدم اصطلاحات العمليات ، والحركة ، والتمويل . أما السبب الثاني للاختلاف في المسميات فهو أن الأنشطة الأساسية قد تختلف أهميتها . فمثلا نجد بعض المنشآت لا توجد بها إدارة مبيعات ، كما أن البعض الآخر لا توجد به إدارة إنتاج . ولا يعني هذا أن الأنشطة الأساسية لا تزاول ، بل يعني أنها ذات أهمية ثانوية بحيث تم دمجها مع أنشطة أخرى . وأخيراً فان السبب الثالث لغياب هذه الإدارات الثلاث في الكثير من الخرائط التنظيمية هو أن تجميع الأنشطة قد يكون قائما على أسس أخرى خلاف الأساس الوظيفي .

وبصفة عامة يمكن القول أن الأساس الوظيفي هو أكثر الأسس إستخداما لتنظيم الانشطة ويوجد تقريبا في كل منشأة عند بعض المستويات في هيكل التنظيم . وحتى بالنسبة للمنشآت التي تستخدم أسساً أخرى لتجميع الانشطة فانما عادة ما نجد إدارة وظيفية مثل الإدارة المالية بجانب الإدارات الاخرى المجمعة على أساس السلع أو العملاء أو المناطق الجغرافية . . . الخ .

أما أهم مزايا هذا النوع من التجميع فيمكن ذكرها في الآتي :

(١) طريقة منطقية لتجميع الانشطة أثبتت الايام نجاحها .

(٢) إن هذا الاساس يعتبر أفضل طريقــــة للتأكد من أن مديرى الإدارة العليـا سيدافعون عن قوة ومكانة الانشطة الرئيسية للمنشأة وهذه الحقيقة لها أهميتها بالنسبة لمديرى الإدارات الوظيفيـــة الذين يخشون تدخل الإدارات الاستشارية والتى قد تهدد فى بعض الاحيان سلطة المديرين التنفيذية .

(٣) يضمن هذا الاساس الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الانشطة .

(٤) يتبع الاساس الوظيفى مبدأ التخصص الوظيفى وما يترتب عنه من كفاءة فى إستخدام القوى العاملة .

وبالرغم من مزايا التجميع على أساس وظائف المنشأة إلا أن له عيوبه والتى يمكن ذكر بعضها فيما يلى :

(١) أن حجم المنطقة الجغرافية التى تعمل بها المنشأة قــــد يستدعى تجميع الانشطة على أساس المناطق الجغرافية . كما أن إنتاج أو شراء العديد من خطوط المنتجات ، أو المنتجات المصممة خصيصا حسب مواصفات بعض المشترين ، قد يستلزم التجميع حسب المنتجات أو حسب العملاء . وفى مثل هذه الظروف يصعب تحقيق التنسيق إذا تم التجميع على أساس وظيفى .

(٢) قد يؤدى التجميع الوظيفى الى تقليل الاهتمام بأهداف المنشأة ككل . فالمحاسبين وخبراء الإنتاج ورجال البيع الذين ينمون فى إدارات متخصصة كثيراً ما يجدون صعوبة فى رؤية المنشأة ككل ، كما أن التنسيق بينهم كثيرا ما يكون من الصعب تحقيقه .

(٣) فى ظل هذا النوع من التجميع يكون رئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد الذى يمكن تحميله مسئولية تحقيق الارباح ، وهذا الوضع يكون طبيعياً فى المنشأة الصغيرة ، ولكن فى المنشآت الكبيرة يصبح هذا العبء أكبر بكثير من أن يتحمله شخص واحد .

(٤) نظراً لان المركز الإدارى العام الاول هو مركز رئيس مجلس الإدارة [illegible] الشركة المنظمة ، طبيعيا لا يمكن اعتبارها أفضل مكان لتدريب رجال الإدارة الراغبين فى الترقيه والتقدم .

٣ ـ التجميع حسب المناطق الجغرافية او المواقع :

يعتبر تجميع الانشطة على أساس المناطق الجغرافيـــة من الطرق الشائع استخدامها بالنسبة للمنشآت التى تكون عملياتها موزعة على مواقع متفرقة. وطبقا لهذا الاساس يتم تجميع كل الانشطـة التى تزاول فى منطقـة معينة أو موقع معين مع إسنادها الى مدير .

وقد يحدث أن تكون أنشطة المنشأة كلها عمليـة ومع ذلك تقـــوم بتجميع الانشطة طبقـا لهذا الاساس . ومثل هذه الحـالة نجدها فى متاجر الاقسام حيث يتم التجميع على أساس المواقع وهى فى هذه الحالة الطوابق . فهنا يعتبر كل طابق وحدة إدارية منفصلة. وعلى كل حال فان منشآت الاعمال تلجأ الى استخدام هذه الطريقة فى التنظيم عندما تقوم بمزاولة عمليات متشابهة فى مناطق جغرافية أو مواقع مختلفة كما هو الحال فى أعمال تجميع السيارات ، ومتاجر السلسلة، وتكرير البترول.

وبالرغم من أنه من المهم جداً على المنشأة التى ترغب فى إتباع هذا النوع من التجميع أن تستند فى قرارها على الاسباب الصحيحة ، إلا أنه كثيراً ما يتم الاختيار على أساس أسباب غير صحيحة . فمثلا من الاسباب التى كانت كثـــيرا ما تذكر لتبرير التجميع الجغرافى صعوبة الاتصال ورداءة وسائله . حقــاً أن هذا السبب كان صحيحا فى وقت ما ، ولـكن مع وجود التليفـــون والتلغـراف والراديو والتليفزيون فان هذا السبب قد فقد وجاهته . ويذكر أيضا أن الحاجة الى اتخاذ إجراء سريع فى منطقة معينة تعتبر سبباً جيـــداً للتجميع على اساس المناطق .

، الافتراض هنا أن المدير المحلى يمكنه التصرف بسرعة . ولكن إذا كانت السرعة هى المقصودة فليس هناك ما يمنع المدير البعيد من التصرف بسرعة تماما كالمدير المحلى . وبنفس المنطق فإن ما يقال من سهولة التنسيق والرقابة على المستوى المحلى لا يعتبر سببا كافيا للتجميع على أساس المناطق .

وينبغى علينا أن نكون على بينة من حقيقة هامة وهى أن أنشطة المنشأة ليست كلها ترتبط على أساس المواقع . ومن ثم فإن تركيز الاهتمام على تلك الانشطة التى تجمع محليا يؤدى إلى اهمال المشكلات الإدارية الخطيرة التى تظهر نتيجـــة لاستخدام طرق تنظيمية مختلفة فى نفس الوقت .

أما لو انتقلنا إلى الأسباب الوجيهة التى تبرر استخدام هذا الأساس لتجميع الأنشطة فنجد أنها تدور أساساً حول ثلاثة مسائل . فأولا يعتبر هـذا التجميـع سليما إذا كان الغرض منه العمل على تجنب اهمال المديرين للعوامل المحلية عند اتخاذ القرارات ، فالمديرين فى المستوى الأعلى يكونون على استعداد للاستماع إلى ملاحظات مديرى المناطق واتخاذ الإجراءات السريعة بخصوصها . أما المسألة الثانية فتتعلق بالأسباب الاقتصادية التى تدعو إلى اختيار التجميع على أساس المناطق نظرا لما يترتب عنه من وفورات فى التكاليف. فمثلا نجد أن مصانع الشركة يختار لها المواقع التى تعمل على تخفيض تكاليف النقل . كما أن مواقع المخازن التابعة للمنشأة له أثره الكبير فى تخفيض الوقت اللازم للتسليم ، ومايترتب عن ذلك من زيادة المبيعات. وأخيرا فإن الاقليم أو المنطقة أو الفرع يعتبر من الأماكن الممتـــازة لتدريب المديرين ، فالتنظيم القائم على أساس المناطق يتيح لمديرى هذه المنـاطق الفرصة للحصول على الخبرة فى مكان فى هيكل التنظيم وفى مرحلة من خدمتهم تمكنهم من الاستفادة إلى أقصى حد وفى نفس الوقت تكون أقل خطورة بالنسبة للمنشأة. فإذا أخطأ المدير فإن الآثار المترتبة على ذلك تقتصر على حدود المنطقة ولا تمتد إلى المنشأة كلها

وينبغي ملاحظة أن الأسباب التي تدعو إلى التجميع على أســـاس المناطق لاتطبق بنفس القوة على كل أنشطة المنشأة أو بالنسبة لنفس المستويات التنظيمية داخل الادارات المختلفة . ومن ثم ففي هيكل التنظيم نجد أن المكان والنقطة والتي عندها تتغلب هذه الأسباب على غيرها من الاعتبارات التي تدعو إلى استخدام الأسس الأخرى تكون متغيرة بدرجة كبيرة بحيث لا يوجد إلا القليل جداً من القواعد التي يمكن أن ترشد المنظم .

وبالنسبة لمزايا طريقة التجميع هذه يمكننا ذكر الآتي :

(١) يساعد على سرعة اتخاذ القرارات .

(٢) إلمام مديري المناطق إلماما تاماً بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق.

(٣) سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة .

(٤) يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة الطيبة التي تتمتع بهـــا المنشأة في المناطق المحلية .

(٥) قد تحقق عمليات المناطق خفضا في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي .

(٦) يقدم هذا النوع من التجميع العديد من المراكز الادارية عند مستويات تمكن المنشأة من السماح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة .

أما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتي :

(١) صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة .

(١) احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي .

(٣) قد يسيء مديري المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل .

٣ ـ التجميع حسب السلع :

إن طريقة تجميع الأنشطة حسب السلعة تكتسب أهمية متزايدة بالنسبة للمنشآت الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة . وحسب هذه الطريقة يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالا مباشراً بالسلعة فى مجموعة واحدة أى فى إدارة أو وحدة تنظيمية واحدة . وعادة نجد أن المنشأة التى تتبنى هذا الأساس كانت فى الأصل منظمة على أساس الوظائف ولكن بنمو المنشأة فان مديرى الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج والمبيعات والخدمه والهندسة يواجهون الكثير من التعقيدات والصعوبات الناجمة عن التزايد فى عدم المرونة . ومن ثم يصبح العمل الادارى على جانب كبير من التعقيد ، هذا بالإضافة إلى أن نطاق الاشراف يقيد من قدرتهم على زيادة عدد مرؤوسيهم المباشرين من المديرين. وعند هذه النقطة عادة ما يتم إعادة التنظيم والتحول إلى الأساس السلعى . ومثل هذا التحول يسمح للإدارة العليا بتفويض مديرى هذه الوحدات التنظيمية سلطة واسعة على وظائف الإنتاج والمبيعات والخدمة والهندسة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالسلعة المعينة . وهنا لايهمنا إذا كانت الوحدة التنظيمية تقع بالقرب من المركز الرئيسى أو بعيدة عنه طالما أنها تنظم حول سلعة وليس كمنطقة جغرافية .

ولا يقتصر استخدام هذا الأساس على المنشآت الصناعية بل نجده يستخدم على نطاق واسع فى المنشآت التجارية والمالية وغيرها . فمثلا فى المجمعات الاستهلاكية نجد أقساما للحوم ، والبقالة ، والخضروات والفاكهة ، والأسماك ، وكذلك نجد مثل هذا الأساس لتجميع الأنشطة فى متاجر الأقسام حيث يوجد قسم لملابس الرجال وآخر لملابس السيدات وثالث للأحذية ورابع للأدوات المنزلية . . الخ .

أما مزايا هذه الطريقة فمنها الآتى :

(١) تسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد .

(٢) تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة .

(٣) التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والانتاج والخدمة والبيع المتعلقة بالسلعة المعينة .

(٤) سهولة تحديد المسئولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح .

ومن عيوب التجميع على أساس السلعة يمكن ذكر الآتي :

(١) أن هذا التجميع وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في كل إدارة إلا أنه يسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين هذه الأنشطة للمنشأة ككل .

(٢) صعوبة إيجاد مديرين لهذه الادارات القائمة على الأساس السلعي يكون لهم القدرة على الاشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة .

٤ - التجميع حسب العملاء :

عندما يكون الاهتمام الرئيسي للمنشأة هو خدمة عملائها فإنها تميل الى تجميع الأنشطة على أساس العملاء . ويظهر هذا بصفة خاصة عندما تتعامل المنشأة مع عدة أنواع من العملاء تختلف حاجاتها ورغباتها اختلافا واضحاً . ففي هذه الحالة قد تقوم المنشأة بتجميع أوجه النشاط بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء أفضل خدمة . فمثلا تجد المنشأة الصناعية التي تبيع لكل من تجار الجملة والمشترين الصناعيين أن حاجات ورغبات هذين النوعين من العملاء مختلفة . كما قد يشعر المنتجون أن أفضل طريقة لترويج مبيعاتهم وزيادتها تتم عند تصنيف العملاء حسب أسس مثل السن ، والجنس ، والدخل . وتقوم متاجر الأقسام بالتجميع إلى مجموعات مثل

أحذية الرجال ، وأحذية السيدات ، وأحذية الأطفال . أو قد تعمد بعض هذه المتاجر إلى تخصيص الدور الأرضي لعرض السلع الرخيصة التي يطلبها العملاء ذوي الدخل المحدود . ويعتبر هذا الدور وحدة تنظيمية منفصلة عن المتجر الأساسي الذي يعرض سلعا لنوع آخر من العملاء القادرين .

ومن مزايا التجميع على أساس العملاء نجد الآتي :

(١) استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة .

(٢) سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء .

(٣) ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء .

أما عيوب هذه الطريقة فمنها الآتي :

(١) صعوبة التنسيق بين الادارات القائمة على أساس العملاء ، وبينها وبين الإدارات القائمة على أسس أخرى .

(٢) احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات أو القوى العاملة المتخصصة في فترات تقلب نشاط المنشأة حيث قد يختفي نوع من العملاء من السوق .

٥ - **التجميع حسب العمليات :**

إن تجميع الأنشطة حول عملية أو حول نوع معين من الآلات كثيرا ما يستخدم بواسطة المنشآت الصناعية وخاصة عند المستويات التنظيمية السفلى . وهذا النوع من التجميع يوفر وسائل منطقية عندما تكون الآلات أو التجهيزات المستخدمة تستلزم مهارة خاصة عند التشغيل ، أو ذات طاقة كبيرة تمنع التقسيم التنظيمي ، أو تتطلب خدمات فنية تشجع على جعلها في موقع واحد . وتأتي اعتبارات التكاليف والوفورات في مقدمة أسباب اتباع أسلوب التجميع على أساس العملية .

وباستخدام هذا الأساس فإن منشأة صناعية للتريكو قد تخصص وحدات تنظيمية منفصلة للغزل، والنسيج، والصباغة، والفحص والتعبئة كما أن مصنع السيارات قد يتكون من إدارة للتصنيع وأخرى للتجميع وهكذا .

أما مزايا هذه الطريقة فمنها الآتى :

(١) الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز على عملية واحدة .
(٢) الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر فى المعدات والآلات .
(٣) تسهيل عملية الإشراف .

ولكن من الناحية الأخرى نجد ان تجميع الأنشطة على أساس العمليات يزيد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة . فحدوث خطأ فى إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل فى العمليات التى تتلوها .

٦ - التجميع حسب الوقت :

عندما تزيد العمليات خلال اليوم او الأسبوع عن فترة العمل العادى للفرد فكثيراً ما تضاف «وردية ثانية»، وفى مثل هذه الحالة قد يتم تجميع الأنشطة على أساس الوقت . أى أن تكون هناك وحدة تنظيميه للفترة الصباحية واخرى للفترة المسائية . وهذا التجميع كثيرا ما نجده فى منشآت المرافق العامة والمطاعم والصناعات ذات العملية المستمرة . كما ان الشركات التى ترغب فى التسليم السريع للعملاء أو الحصول على انتاج أكبر من التسهيلات المحدودة قد تستخدم أيضا هذا الاساس لتجميع أنشطتها .

وعادة نجد «الوردية الثانيه» تقوم بأداء عمليات تماثل تماما تلك التى تؤدى فى ساعات العمل العادية ، ولكن يحتاج على الاقل إلى مشرف الخط الأول لتوفير الإشراف والرقابه المناسبين . وأصعب المشكلات التنظيمية التى تظهر فى هـــذه

الحالة هي تلك المتعلقة بمدى استقلال العمل الاضافي عن العمل الأصلي ، وبنوع العلاقات التي ينبغي أن تنشأ بين المديرين المتخصصين الذين يعملون فقط خلال الساعات العادية وبين المشرفين الذين يؤدون أعمالا مماثلة خلال الوقت الاضافي .

تقييم البدائل عند اختيار طريقة التجميع

إن تجميع الانشطة في وحدات تنظيمية لا يعتبر نهاية في حد ذاته إنما هو ببساطة طريقة لترتيب الانشطة لتسهيل تحقيق هدف المنشأة . وحتى بهذه الصفة فهو لا يخلو من العيوب نظراً لأن فصل الانشطة على أي أساس من الاسس يؤدي إلى ظهور مشكلات للتنسيق ليس من السهل حلها . وكما رأينا فإن كل طريقة لها مزايا وأيضاً لها عيوبها . وبالتالي فإن عملية الاختيار تنطوي على الأخذ في الاعتبار المزايا النسبية لكل نوع وعند كل مستوى من مستويات هيكل التنظيم. وفي كل الحالات فإن المسألة الاساسية تدور حول نوع التنسيق الذي يرغب المدير في تحقيقه .

التجميع في المستويات العليا :

عادة ما تكون الادارات في المستوى الاعلى من الهيكل التنظيمي مجمعة على الاساس الوظيفي . فهذه الطريقة للتجميع تتمشى إلى حد كبير مع أنشطة كل منشأة ، كما أنها تسمح لشخص واحد بالقيام بالتنسيق بين الوظائف الرئيسية . فمع تجميع كل نشاط الانتاج تحت رئاسة شخص واحد . والمبيعات تحت رئاسة شخص آخر ، والنشاط المالي تحت رئاسة آخر ، فإن الرئيس الاعلى للمنشأة يمكنه التركيز على التنسيق بين هذه الوظائف الرئيسية وبين الادارات الاستشارية دون حاجة من جانبه إلى التدخل في الشئون الداخلية لادارة الانتاج وإدارة المبيعات والادارة المالية .

وأحيانا نجد بعض المنشآت لأسباب مختلفة تقوم بإنشاء الادارات الرئيسية فى المستوى الاعلى على أسس خلاف الأساس الوظيفى. وغالبا ما يكون من الصعب تبرير هذه الاستثناءات إلا فى حالة المنشآت ذات المنتجات المتعددة (حيث يتم التجميع على أساس السلع) أو المنشآت التى تغطى مبيعاتها مناطق جغرافية واسعة (حيث يتم التجميع على أساس المناطق الجغرافية) . وحتى فى مثل هذه الحالات الاستثنائية فإن التنسيق على الخطوط الوظيفية غالبا ما يتم بواسطة الاداريين الاستشاريين .

وبالرغم من أنه قد توجد أسباب تستدعى عدم التنظيم الوظيفى لكل من الانتاج والمبيعات . إلا أنه لا توجد أى مبررات تبرر استبعاد الادارة المالية الوظيفية . فلا شك أن الادارة المالية تحتل مكانا فريداً فى المنشأة ، فالنشاط المالى كوظيفة يجب أن يكون ممثلا فى المستوى التنظيمى الأعلى ، لأنه نشاط يرتبط بالمنشأة كلها .

التجميع فى المستوى الاوسط :

تنطوى الادارات الوسطى على كل الأنشطة المجمعة والتى تظهر فى هيكل التنظيم بين الادارات الرئيسية فى القمة والوحدات التنظيمية التى تقع فى قاع الهيراركية . وعند هذه المستويات الوسطى يجد المديرين أن اتخاذ القرار بخصوص اختيار أساس التجميع يكون على جانب كبير من الصعوبة ، فهنا لا توجد أى قواعد عامة .

فى وظيفة الانتاج قد تجد ضغطاً شديداً لتنظيم المستوى الأوسط على أساس السلع وذلك فى حالة إنتاج سلع مختلفة اختلافا ملحوظا . أى أن الأنشطة داخل إدارة الانتاج (وهى إدارة تقوم على أساس وظيفى فى المستوى الاعلى) تجمع على أساس السلع ، أى تتكون من عدة أقسام كل منهم يختص بسلعة معينه

أما مدير إدارة المبيعات (إدارة وظيفية فى قمة التنظيم) فقد يتبع الأساس الجغرافى لتجميع أنشطته على مستوى التنظيم الاوسط . أى بعبارة أخرى أن إدارة المبيعات تتكون من أقسام مجمعة على أساس المناطق الجغرافية ، هذا بينما فى منشآت أخرى فلقد يتم تجميع أنشطة إدارة المبيعات على أساس العملاء .

مما سبق يتبين عدم وجود أى مبرر لمحاولة المحافظة على تماثل ميكانيكى عند اختيار أسس تجميع الانشطة فى وحدات تنظيمية . فبالرغم من وجود المبررات القوية لاختيار الأساس الوظيفى لتجميع الأنشطة فى المستوى الأعلى من التنظيم، إلا أنه فى المستوى الأوسط قد نجد أن إدارة المبيعات تتكون من أقسام تجمع على أساس المناطق الجغرافية أو العملاء ، بينما تتبع إدارة الانتاج التصنيف القائم على أساس السلع ، هذا فى حين أن الادارة المالية قد تقوم بتجميع أنشطتها فى أقسام تقوم على أساس وظيفى . من كل هذا يتبين أن المسألة ليست مجرد تماثل ميكانيكى بل ينبغى أن يتم اختيـــار الأساس فى ضوء صافى المزايا التى يمكن تحقيقها .

التجميع المركب

يتضح من المناقشة السابقة أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة فى أية منشأة من المنشآت . فغالبا مايجد الادارى ضرورة تجميع الأنشطة حسب أساسين أو أكثر من الأسس السابق مناقشتها . ومثل هذا الاجراء يمكن تبريره على أساس منطقى ، نظرا لان الغرض من تجميع الانشطة فى وحدات تنظيميـة ليس تكوين هيكل جامد متوازن من ناحية المستويات ويتميز بتماثل الاساس. بل إن الغرض هو تجميع الانشطة بأفضل طريقة يمكنها المساهمة فى تحقيق هدف المنشأة . فإذا كانت عدة أسس هى التى تحقق هذا ، فليس هناك من سبب يمنع المدير من الاستفادة من البدائل المتاحة أمامه .

العوامل الأساسية فى تجميع الأنشطة

ما هى الانشطة التى ينبغى أن تدخل فى نطاق الادارة أو القسم أوأى وحدة تنظيمية أخرى؟ أين يمكن عملياً وضع خط فاصل بين مسئوليات قسمين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً ؟ ما هى العلاقات التى يجب تشكيلها بين الوحدات التنظيمية ، وما هى تفويضات السلطة التى ينبغى عملها ؟

إن توضيح مثل هذه النقاط السابقة يعتبر ضروريا إذا أريد التنظيم أن يعمل بسهولة ٠ وفى العمليات الفعلية يواجه الادارى بصفة مستمرة العديد من الاسئلة التى تحتاج إلى التوضيح المتعلق بهيكل تنظيمه . فالتغيرات فى الحجم أوفى ظروف التشغيل تحدث بصفة مستمرة ، وغالبا ما يكون من الضرورى مواجهة هـــذه التغيرات بتعديلات ثانوية فى التنظيم . ومن ثم فللأغراض العملية ، فنحن نحتاج إلى بعض الاعتبارات الارشادية التى تساعدنا ليس فقط لاقرار النموذج الاساسى للتنظيم ، بل أيضا لتوضيح هذا النموذج وكل المشكلات الجانبية .

وللأسف فإن الاجابة الفعالة على هذه الاسئلة ليست بالبسيطة ٠ فالتجربة تبين أنه لاتوجد معادلة أو تطبيق آلى لقواعد عامة يمكنها تقديم إجابة مرضية . وبدلا من ذلك ، فإن الترتيب المعين لابد وأن يتأثر بغرض المنشأة وحجمها ، وأشخاصها ، وثباتها، ونضجها . والتكنولوجيا المستخدمة ، والعوائق الاساسية التى تواجهها ، وغيرها من العوامل المشابهة .

وإحدى الطرق الفعلية لتصميم مثل هذا التنظيم هى تحديد العوامل التشغيلية الحيوية ثم عمل تجميعات للأنشطة التى تعطى أفضل النتائج فى ضوء هذه العوامل. وبالتالى فإن المنشأة التى تحاول أن تنفذ طلبات العملاء الممتازين بسرعة قد تجد أن عامل التنسيق هو الاكثر أهمية ، هـذا فى حين أن الشركة التى تركز على الانتاج كبير المدى وبتكلفة منخفضة قد تهتم بعامل التخصص .

وهناك عدد من الاعتبارات الارشادية التي يمكن استخدامهـــا تقريباً في كل مشكلة من مشكلات تجميع الانشطة، وبالرغم من أن الاهمية النسبية لهذه الاعتبارات تختلف من موقف لآخر إلا أنه من الضروري على الاداري أخذها في حسبانه عند تجميعه للأنشطة . وأهم هـــذه العوامل أو الاعتبارات الاساسيه هي الآتي :

١ — الاستفادة من التخصص .

٢ — تسهيل الرقابة .

٣ — المساعدة علىَ التنسيق .

٤ — ضمان الاهتمام الملائم .

٥ — مراعاة الظروف المحلية .

٦ — تخفيض النفقات .

ونظراً لأهميه هذه الاعتبارات فمن المفيد دراستها بشيء من التفصيل .

١ – الحصول على مزايا التخصص :

إن التخصص هو إحدى الخصائص المميزة للمنشأة الحديثه . واستخدامه في التنظيم يمكن إيضاحه بالتقسيم المعروف للمنشأة إلى إدارات الانتاج، والمبيعات والتمويل، والحسابات، وأيضا بتقسيم إدارة الحسابات إلى أقسام حسابات العملاء، والتكاليف وتحليل التقارير .

وتنطوي مزايا تقسيم العمل هذا على الاستخدام الكامل للقدرات المميزة للأفراد . فكل شخص له نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن ثم فإن تخصيص العمل

طبقاً لهذه القدرات المختلفة يضمن تحقيق الكفاءة المرتفعة . هذا بالاضافة إلى أن تركيز الاهتمام على نوع محدد من العمل يمكن الفرد من تنمية المهارة التى تؤدى بدورها إلى زيادة أخرى فى الانتاج ، وأن مناقشة فردريك تايلور Taylor لرؤساء العمال الوظيفيين كانت تركز على مزايا التخصص فى المهام الإدارية وساعدت على ترويج مفهوم تقسيم العمل لكل من المديرين والعمال اليدويين .

وطبقا لهذا المفهوم للتخصص قد يكون من المرغوب فيه التجميع فى وحدة إدارية واحدة كل الأشخاص الذين يزاولون نفس النوع من العمل ، أو كل الأشخاص الذين يقومون بعمل يستلزم قدرات متشابهة . وفى كل حالة فإن الأنشطة تجمع بحيث يصبح عمل الشخص سواء كان إداريا أو تشغيليا عملا متخصصا.

وليس من الضرورى أن يقتصر استخدام التخصص على أساس وظيفى. فمثلا فى الشركة الصناعية قد يحدث التخصص فى المصنع على أساس العمليات أو المنتجات بدلا من الوظائف . وباختصار ، فعند تجميع الأنشطة يراعى المنظم الاستفادة من التخصص ـ أى يعمل على تجميع تلك الانشطة المختلفة التى تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع البعض .

٢ ـ تسهيل الرقابة :

إن إحدى الوظائف الأساسية للادارة هى الرقابة ، أى التأكد من أن الأداء يطابق بقدر الإمكان ما هو منصوص عليه فى الخطة . وهنا ينبغى أن نلاحظ أن تجميع الأنشطة قد يسهل عملية الرقابة الادارية وقد يعقدها ويعرقلها.

وكقاعدة عامة فان النشاط الذى يقصد منه رقابة نشاط آخر ينبغى أن يكون تحت إشراف مدير منفصل . فمثلا رقابة الجودة لا يمكن أن تخدم الغرض منها

بطريقة سليمة إذا كانت تحت إشراف رئيس القسم المسئول عن هذا الانتاج .
وبنفس الأسلوب ، فعندما تستخدم السجلات الحاسبية لرقابة تدفق النقدية فمن المرغوب فيه فصل العمليتين عن بعضها . فالاولى تتبع قسم الحسابات بينما التدفق النقدى يتبع قسم الخزينة .

وأحيانا لغرض تسهيل الرقابة قد يتم تجميع بعض الأنشطة غير المتشابهة ولكنها مرتبطة ومتداخلة وتعمل على تحقيق غرض معين . فمثلا كثيراً ما توضع عمليات النقل والتخزين تحت مسئولية إدارى واحد . ولا شك أن السبب فى ذلك لا يرجع إطلاقا الى تماثل العمليات ، ولكن السبب هو تسهيل الرقابة عن طريق جعل شخص واحد مسئولا بالكامل عن تحرك البضاعة الجاهزة الى المستهلك .

٣ ـ المحافظة على التنسيق :

قد يتم تجميع أنشطة مختلفة إختلافا كبيرا تحت رئاسة إدارى واحد نظرا لضرورة تنسيق هذه الأنشطة تنسيقا وثيقاً . وأحد الاسباب الرئيسية التى تدفع الكثير من المتاجر الى تجميع أنشطة شراء وبيع سلع الموضة (مثل فساتين السيدات) فى قسم واحد هو الحاجة الى التنسيق بين وقت الشراء وجهود البيع، وبين رغبات العملاء واختيار البضاعة المشتراه .

كما أن وحدة الغرض والتى تساعد على التنسيق قد تؤثر على طريقة التجميع . فمثلا كثيراً ما نجد شركات السلع الكهربائية تجعل خدمة التصليح جزءا متكاملا من إدارة المبيعات ، هذا بالرغم من أن طبيعة عمل التصليح تجعله أقرب بكثير الى إدارة الانتاج . ولكن الغرض الأساسى من خدمة التصليح هو تنمية رضاء العملاء وبالتالى زيادة المبيعات . ومن ثم فهذا الغرض هو السبب الأساسى فى جمع هذا النشاط مع نشاط الإدارة التى تقوم بالبيع للعملاء .

وعلى كل حال فإن تجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية ما هو إلا واحدة من وسائل الحصول على التنسيق كما سنرى فيما بعد . وبالتالى فاذا كان تجميع الأنشطة للحصول على التنسيق ينطوى على تضحية كبيرة لمكاسب أخرى ، ينبغى الأخذ فى الحسبان فى نفس الوقت الوسائل البديلة التى يمكنها توحيد الجهود . وعادة عندما يكون التنسيق صعبا ، فان الترتيب التنظيمى يكون من أهم الطرق العملية لتحقيقه. وفى الحقيقة فان عدم وجود التنسيق فى أحدى المنشآت يعتبر من الأسباب الرئيسية التى تدعو الى إعادة تنظيم هذه المنشأة .

٤ - ضمان الاهتمام الملائم :

إذا كان النشاط المعين له أهمية غير عادية فى نجاح المنشأة ، فقد يستحق إهتماما خاصا فى التنظيم . فى هذه الحالة قد يوضع مثل هذا النشاط المعين فى إدارة منفصلة . بل والأكثر من ذلك ، أنه كلما زادت أهمية هذا النشاط ، كلما ارتفع مكانه فى الهيراركية الإدارية . فمثلا ، إذا كان الإعلان غير هام نسبيا فى المنشأة لأمكن وضعه فى قسم تابع لإدارة المبيعات . أما فى حالة متاجر الأقسام حيث يعتبر الإعلان مهما للغاية وضروريا لنجاح المنشأة ، فاننا نجده يأخذ شكل الادارة الرئيسية ويكون مدير هذه الادارة مسئولا مباشرة أمام الرئيس الأعلى. أى أنه نظراً للأهمية غير العادية لهذا النشاط فلقد اتخذ شكل الادارة المنفصلة والتى تحتل مكانا مرتفعا فى هيكل التنظيم .

وترجع أهمية مسألة الاهتمام الملائم الى نوعين من الميول الطبيعية للانسان. فالفرد بطبيعته لا يمكنه إعطاء الاهتمام الملائم لواجبات وأنشطة مختلفة فى نفس الوقت وبنفس الدرجة . بل أنه بسبب ضغط العمل أو فقد الاهتمام فان بعض هذه الواجبات المتعددة قد يهمل . فاذا جعلنا نشاط معين - وليكن الإعلان أو المشتريات أو العلاقات الصناعية - هو الواجب الوحيد أو الرئيسى لإدارة أو قسم معين ، فاننا نضمن أنه سيحصل - على الأقل - على اهتمام هذه الوحدة

التنظيمية . أما الميل الطبيعى الثانى فهو صعوبة الاتصال خلال عدة مستويات إدارية . فاذا كان الإدارى يعتبر نشاطا معينا على جانب كبير من الأهمية مما يستلزم قيامه شخصيا بمراجعة الحقائق والمشاركة فى القرار المتعلق به ، فان التنظيم الذى يعمل على توفير الاتصال المباشر بين هذا الإدارى وبين الوحدة التنظيمية المسئولة عن هذا النشاط يقضى على الكثير من الصعوبات . فالحقائق والتوصيات ترفع مباشرة الى الادارى دون أن تتعرض لخطر الحذف أو سوء التفسير والذى قد يحدث فى حالة وجود عدد من المستويات بينه وبين وحدة هذا النشاط .

وقبل ترك هذه النقطة ينبغى علينا أن نلاحظ أن هذا العامل كثيراً ما يتصادم مع بعض الاعتبارات الاخرى مما يستدعى التوفيق لغرض ضمان الترتيب الأمثل . فمثلا يؤدى فصل نشاط معين ونقله الى أعلا إلى ظهـــور مشكلات تنسيقية عند مستوى التشغيل . كما أن عامل ضمان الإهتمام الملائم قد يؤدى الى إحداث كسر فى أحد النماذج الأساسية فى الهيكل التنظيمى . فمثلا إذا كان الأساس الوظيفى هـــو المستخدم لتجميع الانشطة فى الإدارات الرئيسية ، فان إنشاء إدارة على أســاس السلعة قد يؤدى الى كثير من التخبط . وفى مثل هذه الحالات ينبغى وزن المكاسب الناجمة عن مزيد من الاهتمام الملائم بصعوبات التنسيق والتخبط الذين قد يترتبا عن هذا الإجراء .

٥ ـ مراعاة الظروف العملية :

لعله كان من الانسب عدم ذكر هذا العامل كلية بسبب الميل نحو إعطاء الكثير من الاهمية بدلا من القليل من الاهتمام . ولكن من الناحية العملية فان أخذ الظروف المحلية ـــ مثل الافراد المتاحين وظروف التشغيل ـــ فى الحسبان يترتب عنه اختلاف كبير فى الفاعلية التى يمكن تحقيقها .

حقا إن التنظيم ينبغي ألا يبنى حول الأشخاص. ولكن هذا لا يعنى التجاهل الكلى لشخصيات الاداريين المتاحين لتشكيل التنظيم — أى بعبارة أخرى أنه عند القيـــام بتجميع الأنشطة ينبغى مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذى تتوافر فيه الصفات اللازمة لشغل المنصب . فمثلا توجد ضرورة لتجميع أنشطة الإعلان ، وترويج المبيعات ، وتوجيه رجال البيع ، والتسعير ، ورقابة المخزون من السلع الجاهزة فى وحدة تنظيمية واحدة . ولكن ما فائدة هذا التجميع إذا كان من غير الممكن الحصول على شخص يمكنه تحمل مسئولية هذه العمليات كلها .

إن كتاب التنظيم يكررون القول المرة بعد الاخرى بأن التنظيم هو الذى يجب أن يقرر الحاجة الى الافراد وليست الشخصيات هى التى تحدد شكل التنظيم. فالتنظيم الذى يبنى حول الاشخاص كثيرا ما يؤدى الى تركيز الاهتمام على بعض الانشطة وذلك على حساب البعض الآخـــر . هذا بالإضافة الى ضرورة إعادة توزيع الواجبات فى كل مرة يتقاعد أحد الاداريين أو يترقى أو ينتقـــل لمنشأة أخرى . إن الطريقة المثلى بلا شك هى التى تنص على تصميم التنظيم الذى يخدم أغراض المنشأة أفضل من غيره، ثم بعد ذلك يتم اختيار الاداريين الذين يعتبرون مؤهلين لشغل المراكز الذى خلقها التنظيم .

وبالرغم من صحة الكلام السابق ، إلا أنه أحيانا يكون غير عملى وخاصة بالنسبة للمنشآت الصغيرة . فالاداريين الذين تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة قد لا يتواجدون . أو من الناحية الاخرى قد يوجد بعض الرجال من أصحاب القدرات غير العادية والذين فى إمكانهم القيام بواجبات تفوق ما ينص عليه التنظيم النظرى . وفى مثل هذه الظروف قد يكون أفضل ترتيب هو تعديل الخطة الاصلية لكى تناسب نوعية الإداريين المتاحين .

وهناك اعتبار محلى آخر كثيراً ما نقابله وهو الحاجة الى تجميع الانشطة فى أعمال يمثل كل واحد منها عملا كافيا طوال اليوم full-time job . فمثلا فى الشركات الصغيرة قد يتم إدماج واجبات رئيس الحسابات مع واجبات رئيس الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع عامل الرقابة . أما السبب فى هذا الدمج فهو أن واجبات كل واحدة من هاتين الوظيفتين على حدة لا تكون عملا يكفى لجعل الرئيس مشغولا إلا إذا انفق جزءا كبيرا من وقته فى أعمال روتينية يمكن لأى كاتب القيام بها بسهولة .

٦ ـ تخفيض النفقات :

لا يخفى عنا أن إنشاء إدارة للعلاقات العامة ، أو إقامة إدارة منفصلة للمشتريات أو تكوين وحدات محاسبية فى كل فرع من الفروع ، أو غير ذلك من الإضافات، للنموذج التنظيمى ، لكلها أشياء تتكلف أموالا . ففى كل حالة قد يستلزم الأمر إداريين إضافيين وموظفين ومكاتب وسكرتارية وغيرها من الخدمات . ومن ثم فعند مواجهة ترتيبان أو أكثر فان أحد الأشياء الذى ينبغى التفكير فيه هو عدد الاداريين والموظفين التشغيليين اللازمين ومرتباتهم . حقا ان الترتيب الأقل تكلفة ليس من الضرورى أن يكون الأفضل إذا كان أقل فاعلية . ولكن عند القيام بإضافات لها أهميتها فمن الضرورى أن تفوق المكاسب الاضافية بوضوح النفقات الإضافية .

وقد تؤثر مسألة النفقة هذه على التنظيم فى كل مستوياته . فمثلا معظم المنشآت الصغيرة نجدها تجمع عمليات البيع مع عمليات منح الائتمان معا لان نفقة استخدام الاخصائيين فى كل من الميدانين تفوق بكثير أى مكاسب يمكن تحقيقها من فصل النشاطين. أما فى المستويات الإدارية الاعلى فإن النفقات كثيرا ما تكون

من العوامل الرئيسية عند اتخاذ قرار بخصوص إنشاء وحدة الخدمة . وهنا ينبغى المقارنة بين المكاسب المتوقعة والنفقات الإضافية . ولكن فى مثل هذه المستويات قد تكون عملية المقارنة هذه على جانب كبير من الصعوبة . فمثلا من الصعب جدا قياس المكاسب المالية التى يمكن تحقيقها من إنشاء إدارة العلاقات العامة أو لتدريب العاملين . وفى مثل هذه الحالة ينبغى موازنة نفقات الادارة المقترحة بالمكاسب غير الملموسة (أى التى لايمكن قياسها بالنقود) .

ادارات الخدمة

يهمنا بعد مناقشة موضوع التكوين الاداري (أي تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية) أن نميز بين الادارات أو الأقسام أو الوحدات المسؤلة عن أداء العمليات الرئيسية وبين تلك التي توجد في التنظيم لغرض مساعدة وتسهيل عمل المجموعة الأولى . والوحدات المساعدة هي بالضرورة وحدات خدمة لأن وجودها لا يبرره إلا قدرتها على مساعدة الوحدات التشغيلية على القيام بعملها بطريقة أكثر فاعلية .

وتوجد أنواع مختلفة من وحدات أو ادارات الخدمة في منشآت الأعمال . فمثلا نجد عادة في الشركات الصناعية وحدة للحركة تعفى ادارتي الانتاج والمبيعات من التفكير في مشكلات نقل البضاعة من وإلى المصنع . بينما في المنشآت المالية نجد قسم المشتريات يعمل عادة كوحدة خدمة تساعد كل الادارات الأخرى. كما أن أغلب الشركات الكبيرة توجد بها ادارة للشؤون القانونية تتعامل مع كل المشكلات القانونية للشركة . ومن الأمثلة السابقة يتضح لنا أن ادارات الخدمة تقوم بأعمال ثانوية تساعد على فاعلية جمع الادارات الرئيسية الأخرى ، ومن ثم فهي تخدم وتساعد الادارات الأخرى .

ولا شك أن حجم المنشأة وطبيعة نشاطها هما المحددان لمدى حاجتها إلى وحدات مساعدة منفصلة . وبالرغم من الكتابات العديدة التي تناولت موضوع ادارات الخدمة إلا أننا نلاحظ عدم وجود قاعدة عامة تحدد نوع أو عدد هذه

الوحدات المساعدة . ومعنى هذا أن على كل شركة أن تقيم من هذه الوحدات ما يتناسب مع احتياجاتها .

وفي هذا الصدد نواجه ثلاث مسائل وهي :

(١) هـل يمكن فصل النشاط المعين عن العمليات الاساسية بطريقة تعود بالنفع والفائدة ؟

(٢) هل ينبغي تجميع النشاط المنفصل في قسم واحد ؟ وإذا كان هـذا ممكنا فأين يجب الحاقه في الهيكل التنظيمي ؟

(٣) ما العلاقة التي ينبغي أن تكون بين وحدة الخدمة وبين الأجزاء الأخرى من التنظيم ؟

فصل أنشطة الخدمة :

ان مسألة فصل أنشطة الخدمة عن العمليات الأساسية تعتبر بحق حالة خاصة من حالات التكوين الاداري . ولقد سبق لنا مناقشة هذا الموضوع وكذلك الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تجمع الأنشطة في وحدات تنظيمية وذلك بشيء من التفصيل . وعلى هذا سنقتصر على الاشارة إلى مزايا وعيوب ادارات الخدمة .

مزايا ادارات الخدمة :

بصفة عامة ، نجد أن أسباب فصل أنشطة الخدمة عن العمليات الرئيسية تدور حول مزايا التخصص والحاجة إلى ضمان الحصول على الاهتمام الملائم . فمثلا نجد أن المهارات والمعرفة الخاصة هي بوضوح العامل الرئيسي في انشاء قسم الحركة وقسم الاحصاء ، والادارة القانونية ، والادارة الهندسية . وفي معظم الحالات فان

المشكلات التي من هذا النوع لا تحدث بالكثرة التي تستدعي استخدام أفراد تشغيليين لهم معرفة فنية في هذه النواحي المتخصصة .

وبالاضافة إلى مسألة القدرة الفنية فمن المعتاد أن يكون مدير المبيعات أو مدير الانتاج أو غيرهما من المديرين التشغيليين منهمكين في أنشطتهم الأساسية مما يجعل الأنشطة الفرعية وتلك الأنشطة التي لا تحدث إلا قليلا لا تحصل منهم إلا على القليل من الاهتمام . وهـذا القول لا يعتبر نقدا التنفيدي حيث أنه ليس من الكفاءة إطلاقاً أن يقضي جزءاً كبيراً من وقته في أمور ثانوية مثل الخدمات المكتبية أو شراء مهمات الادارة ، أو التخزين . أي بعبارة أخرى ، أن المدير التشغيلي الذي ترفع عن كاهله مسئولية الأنشطة الثانوية المساعدة يمكنه عادة اداء مهامه الأساسية بفاعلية أكبر .

عيوب فصل الخدمات عن العمليات التشغيلية :

تدور عادة أسباب عدم فصل أنشطة الخدمات عن العمليات التشغيلية الرئيسية حول مشكلات التنسيق والنفقات الاضافية . حقا أن بعض الأنشطة الخدمية مثل النظافة والتخزين والنقل لا تمثل صعوبات تنسيقية إذا مـا تم فصلها عن العمليات الأساسية . ولكن من الناحية الأخرى فهناك أنشطة أخرى مثل النقل الداخلي ، واعداد الاحصائيات ، والمراجعة القانونية للانشطة ، وجزء كبير من عمل شئون الأفراد – نجدها تتصل اتصالاً وثيقاً بالعمليات اليومية ، ومن ثم فان أداء مثل هذه الأعمال بواسطة ادارة منفصلة يسبب مشكلات اضافية . وبالتالي ، قد يكون من الحكمة في مثل هذه الحالات التضحية ببعض المهارة في الأداء لغرض ضمان الحصول على التجانس والتنسيق اللازمين .

يضاف إلى ذلك أن بعض الوحدات المساعدة (ادارات الخدمة) قد تركز كل اهتمامها على أداء تخصصها المعين غير عابئة بتأثير عملها هـذا على الأنشطة

الأخرى (والمفروض أصلا انها تخدمها) . ويصبح هذا القصور أشد خطورة عندما (١) نلحق ادارة الخدمة باحدى المستويات المرتفعة للهيراركية الادارية ومن ثم يكون الاشراف عليها بواسطة رجال الادارة العليا الذين لا يسمح لهم وقتهم بالنظر في العمليات التفصيلية ، و (٢) عندما يكون عدد ادارات الخدمة كبيراً ولا يمتلك مدير التشغيل الوقت والحيوية لمراجعة ومناقشة عدد كبير من المعاونين أو المساعدين المختلفين .

وادارات الخدمة لها تكلفتها والتي تتمثل في المهايا والأجور والايجار .الخ . وهي عادة تسبب وفورات تفوق بكثير المصروفات المتعلقة بوجودها .

ولكن في بعض الحالات يكون من الصعب جداً قياس العائد الذي تحققه ، ومثال ذلك نشاط بحوث السوق ، والأنشطة الهندسية . ويمكن التوسع في مثل تلك الأنشطة إلى النقطة التي عندها لا تتعادل الوفورات الاضافية مع النفقة الاضافية . كما أن الاحتمال كبير في أن تصبح نفقتها من النفقات الثابتة التي لا تنخفض بانخفاض حجم العمليات .

يضاف إلى ذلك أن احدى وحدات الخدمة والتي اقيمت في الأصل لتقديم غرض مفيد قد تستمر في البقاء رغم انتهاء الغرض من وجودها ، ومن ثم فان خطر هذه النفقة غير المرنة ينبغي التنبه اليه عند انشاء وحدات معاونة خاصة في التنظيم .

وعلى هذا فان انشاء ادارات الخدمة يستلزم اختياراً دقيقاً لكل حالة معينة على حدة . وبما أنه من المفروض أن تبرر ادارة الخدمة وجودها بما تحققه من وفورات في تكاليف انجاز عمل ما ، فانه من الضروري أن تتم دراسة لكل من التكاليف والوفورات . وفي حالة صعوبة القيام بمثل هذه الدراسة (كأن يكون من الصعب قياس الوفورات) ، أو عدم التأكد من أن المزايا تفوق

العيوب ، فمن الأفضل بقاء النشاط المعين كجزء أساسي من العمليات التشغيلية (أي عدم فصله) .

مكان ادارات الخدمة في التنظيم :

يترتب على اتخاذ قرار بفصل نشاط معين عن العمليات التشغيلية الأساسية ظهور مسألة تحديد موقع هذا النشاط في الهيكل التنظيمي . وأحياناً يحدث تركيز للنشاط في ادارة واحدة تخدم كل الأجزاء الأخرى للمنشأة . ولكن في حالات أخرى مثل التخزين في شركة تتكون من عدة مصانع موزعة في أماكن مختلفة ـ قد يتم انشاء عدة وحدات خدمة . وان مسألة الاختيار بين وحدة واحدة أو عدة وحدات تعتمد أساساً على الموازنة بين الوفورات التي تحققها الوحدة الواحدة وبين الحاجة إلى تقديم الخدمة بالقرب من العمليات الرئيسية . وبالرغم من ذلك ـ وكما سنرى فيما بعد ـ فان مسألة الرقابة قد تتدخل أحياناً في هذا القرار .

الوحدة الواحدة أو الوحدات المتعددة :

تتميز ادارة الخدمة الوحيدة بقدرتها على تحقيق أقصى الوفورات وخاصة بالنسبة للمنشآت متوسطة أو صغيرة الحجم وذلك عن طريق تركيز الاهتمام ، وتنميط الروتين ، والمعرفة الفنية المتخصصة ، والمهارة التي يمتلكها أفراد الوحدة المركزية . يضاف إلى ذلك أن حجم العمل قد لا يبرر الا استخدام مجموعة واحدة من الخبراء في ادارة واحدة للخدمة .

ومهما كانت اعتبارات الكفاءة والتكلفة إلا أنه من الضروري الأخذ في الحسبان أن وحدات الخدمة ينبغي تنسيقها مع العمليات الأساسية للمنشأة . فكلما بعدت الوحدة المعاونة عن العمليات التي تخدمها كلما زادت المشكلات

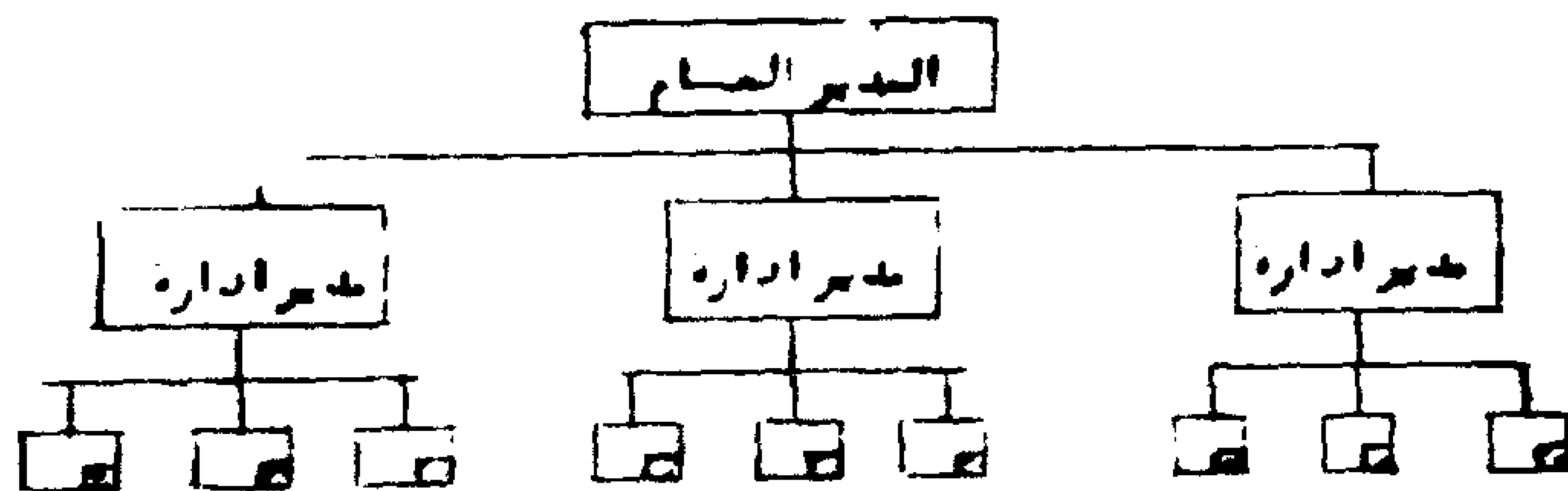
التنسيقية . ويمكن توضيح ذلك بمثال متطرف وهو أعمال السكرتارية . حقاً أنه من النادر أن يقوم المديرون التنفيذيون بأداء أعمال السكرتارية بأنفسهم ، ومع ذلك فان أهمية التنسيق المتعلقة بتوقيت الخدمة ، والالمام بالظروف المحلية ، والاحتياجات الخاصة بكل تنفيذي - يؤدي إلى تعدد وحدات السكرتارية الملحقة بالعمليات المعينة التي تخدمها .

وأحياناً قد يكون حجم عمل الخدمة الذي يحتاجه موقع معين أو ادارة واحدة من الكبر للدرجة التي تمكن من الحصول على المكاسب الأساسية للتخصص ، وبالتالي يمكن انشاء عدة وحدات خدمة لتحقيق تنسيق أفضل مع العمليات وبدون التضحية بالكفاءة . وعلى سبيل المثال ، نجد بعض الشركات الصناعية الكبيرة قادرة على توفير الخدمة الهندسية في كل وحدة من وحداتها التشغيلية ، وبالتالي لا تكون لديها ادارة هندسية مركزية بالمرة ، أو يقتصر نشاط هذه الادارة المركزية في حالة وجودها على البحوث والأعمال المعملية الخاصة .

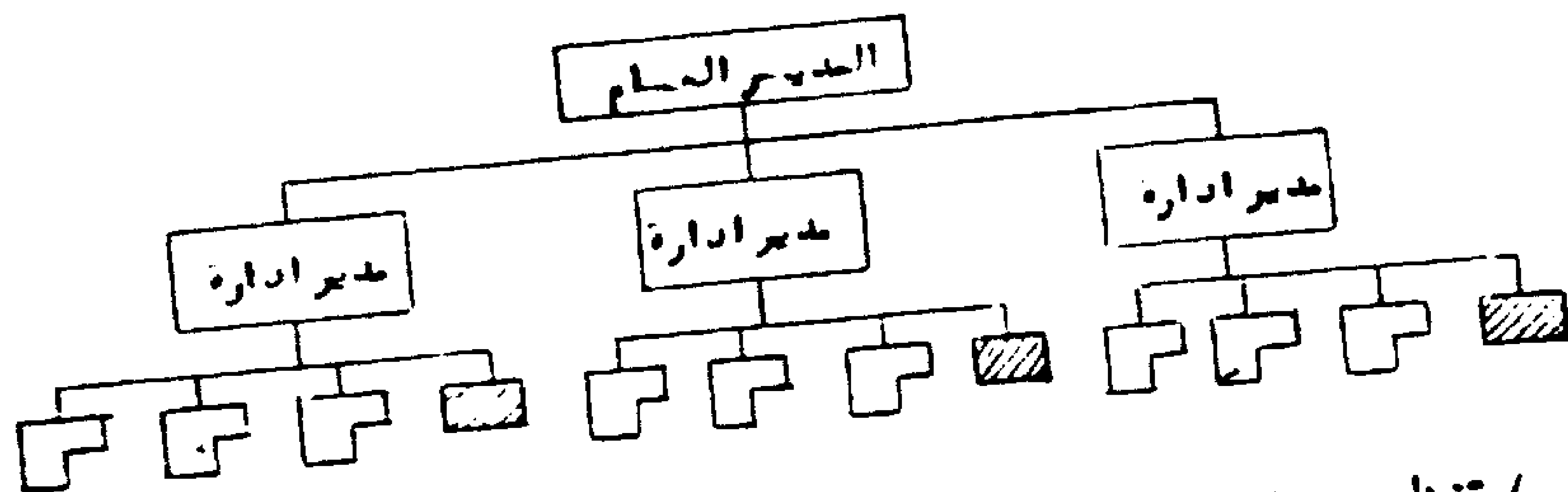
موقع وحدات الخدمة في الهيكل التنظيمي :

يرتبط موضوع الاختيار ما بين وحدة واحدة للخدمة أو عدة وحدات بموضوع

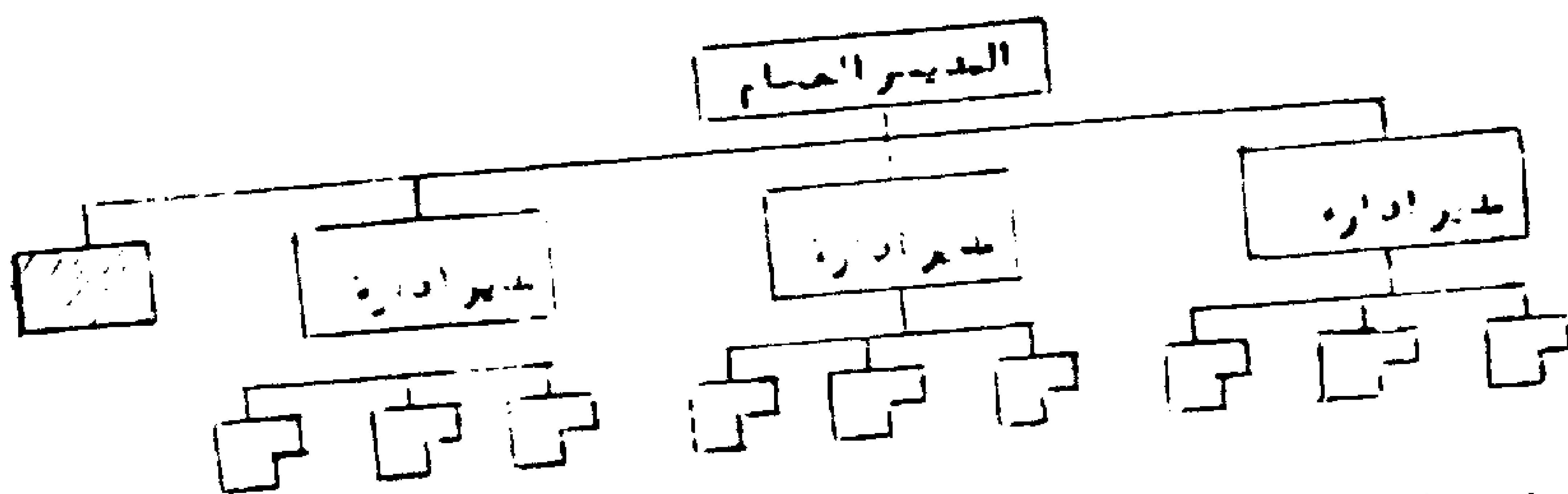
(أ) تنظيم بدون ادارة خدمة ، كل وحدة تشغيلية تقوم بانجاز أنشطتها المساعدة



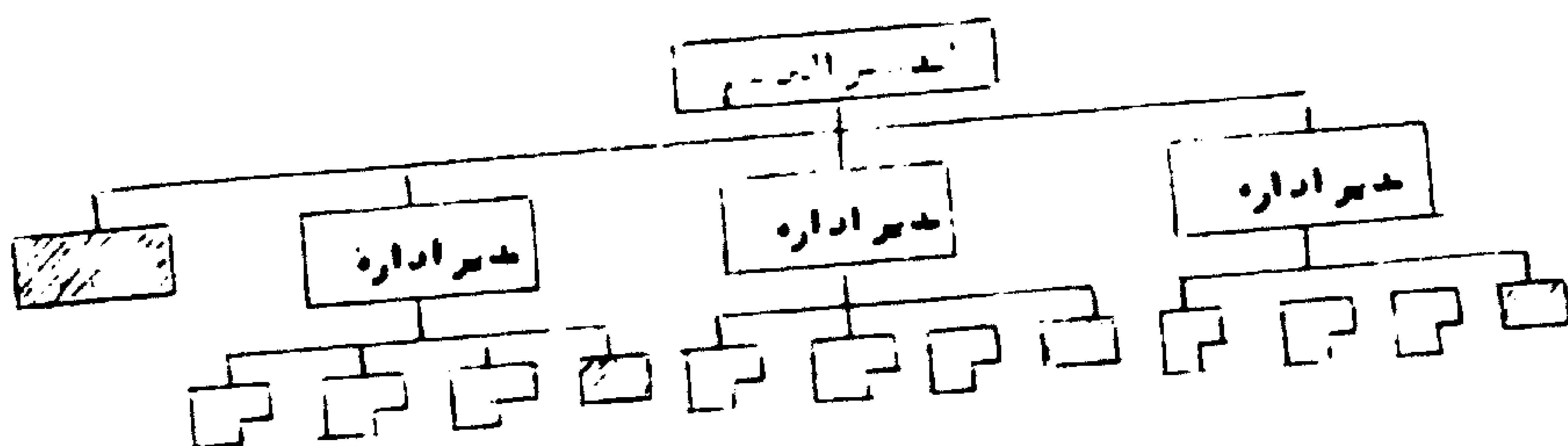
(ب) تنظيم به وحدات خدمة في كل اداره تشغيلية



(ج) تنظيم به ادارة خدمة منفصلة



(د) تنظيم به وحدات خدمة متعددة



الشكل رقم (٥ ـ ١)

ويبين الترتيبات البديلة لوحدات الخدمة

(المنطقة المظللة تمثل أي نشاط معاون يكون موضوع الدراسة)

آخر يتعلق بتحديد موقع وحدات الخدمة هذه في الهيكل التنظيمي . ويرى البعض أن أي وحدة خدمة تقوم بخدمة عدة ادارات تشغيلية ينبغي أن تكون مسئولة امـــام الاداري الذي يشرف على هذه الادارات وذلك لضمان المعاملة العادلة لكل ادارة تشغيلية . ولا شك أن رؤساء وحدات الخدمة يحبذون هذا الرأي لأنه يضعهم في مستوى مرتفع وتحت الرئاسة المباشرة لأحد مديري القمة مما يمنحهم استقلال اكبر في العمل بالاضافة الى المركز الأدبي .

ولكن اتباع منطق هذا المدخل سيترتب عليه وضع عدد كبير من الادارات والوحدات التنظيمية تحت الاشراف المباشر الرئيس التنفيذي الأعلى أو لمديري القمة . وكما سنرى في الفصل السابع فهنـــاك حدود على نطاق الاشراف لكل اداري ، ولهذا السبب قد لا يكون مناسباً عمليـــاً جعل وحدات الخدمة تابعة مباشرة لأحد مديري القمة . ولذا احياناً نجد وحدات الخدمة تتجمع مع بعضها البعض تحت اشراف رئيس أو مدير واحد للخدمة . ولكن كثيراً ما نجد أن كل وحدة فرعية للخدمة توضع تحت اشراف التنفيذي الذي تستفيد ادارته من هذه الخدمة اكثر من غيرها من الادارات الأخرى . ومن المفهوم بلاشك أن وحدة الخدمة ستستمر في تقديم خدماتها للادارات الأخرى بالرغم من انها تحت اشراف مدير ليس له علاقة مباشرة بعمليـــات الادارات الأخرى . فمثلاً في المنشأة الصناعية نجد أن خدمة الصيانة توضع تحت اشراف مدير ادارة الانتاج نظراً لأن الجزء الأعظم من انشطة الصيانة يتعلق بادارة الانتاج . ومن الناحية الأخرى قد نجد انشطة النسخ والتليفون وما شابه ذلك من الخدمات المكتبية تحت اشراف مدير المبيعات أو المدير المالي. وبالمثل قد نجد أن وحدة المشتريات توضع تحت اشراف ادارة الانتاج رغم مسؤولية هذه الوحدة عن كل مشتريات المنشأة بما في ذلك شراء المهمات المكتبية .

إذن يمكن القول بصفة عامة أنه متى تقرر انشاء وحدة واحدة للخدمة فان الاشراف عليها يكون لمدير الادارة التي تستفيد من هذه الخدمة اكثر من غيرها

(أو مدير عام للخدمة إذا تواجد) . هذا إذا لم يكن نشاط الخدمة مهما جدا للدرجـــة التي تستلزم تبعيته المباشرة لأحد مديرى القمة أو للرئيس الأعلى للمنشأة نفسه .

واجبات الوحدات المركزية والمحلية :

قد توجد في المنشأة الكبيرة كل من الادارة المركزية للخدمة تحت اشراف تنفيذي رئيس والوحدات التابعة في الادارات التشغيلية الرئيسية ، هذا بشرط أن هذه الخدمة المعينة تكون على جانب كبير من الاهمية . فمثلاً في الشركة الصناعيـــة التي يعمل بها عشرات الآلاف من العاملين ، نجد بها ادارة للأفراد برئاسة احد مديري القمة وأيضاً اقسام لشئون الأفراد في الادارات التشغيلية الرئيسية . وبالمثل قد نجد في الشركة الصناعية متعددة المصانع ادارة مركزية للمشتريات الى جانب وكلاء الشراء الملحقين في كل مصنع .

وفي ظل مثل هـــذا الترتيب عادة ما نجد الادارة المركزية للخدمة تقوم بالآتي :

(١) اداء عدد محدود من الانشطة المنفصلة للمنشأة ككل .

(٢) ارشاد الوحدات التابعة الملحقة بالادارات التشغيلية عند القيام بأنشطتها وذلك بواسطة علاقة استشارية أو سلطة وظيفية . [١]

ولا يضاح ذلك نأخذ حالة المشتريات كمثال ، فنجد أن وكيل الشراء المحلي قد يمنح السلطة للقيام بالآتي :الشراء بكميات صغيرة لكل العناصر المستخدمة، الشراء لمواجهـــة الحالات الطارئة ، ملاحظة المخزون لغرض منع التأخير في

---

(١) سنقوم في الفصل القادم بشرح العلاقات الاستشارية والوظيفية

الانتاج بسبب نقص المواد ، الحصول على تقديرات واقعيـــة للاحتياجات من المديرين التشغيليين المحليين، والعمل مع هؤلاء المديرين على التنسيق بين المشتريات والعمليات الانتاجية الفعلية . ومن الناحية الأخرى ، نجد أن الادارة المركزية للمشتريات قد تقوم بالآتي التعاقد لشراء كل المواد المستخدمة بكميات كبيرة وخاصة في حالة الحصول على خصم الكمية أو في حالة العمليات المتبادلة ، وضع السياسات العامة للشراء ، وتقديم النصائح والتعليمات الفنية الى الوكلاء المحليين. والمهم أنه في حالة استخدام وحدات الخدمة المركزية واللامركزية ينبغي تقرير واجبات كل من الادارة المركزية والوحدات المحلية تحديداً واضحاً .

واحياناً توضع هذه الوحدات المحليـة تحت الاشراف المباشر للوحدة أو الادارة المركزية ، ومن ثم يتمثل الفرق الوحيد بين الوحدات المحلية والوحدة المركزية في أن الأولى تقع في احدى الادارات التشغيلية . ومثل هذا الترتيب يكون عملياً ومفضلا في حالة الرغبة في الاستقلال عن العمليات التشغيلية كما هو الحال بالنسبة للمراجعين ونشاط المراجعة . ولكن عادة يكون من الأفضل جعل الوحدة المحلية جزءاً من « الفريق » تحت اشراف المدير التشغيلي المحلي ، مع الاقتصار على الاشراف غير المباشر من جانب الوحدة المركزية .

اخطار وحدة الخدمة المتعددة :

نظراً لأن الترتيب السابق الذي يتكون من وحدة خدمة مركزية زائد وحدات فرعية في الادارات التشغيلية يعطي انطباعاً بأنه يوفر مزايا كل من الوحدة الوحيدة والوحدات وثيقة الصلة بالعمليات ، فمن الواجب أن نكون على بينة من اخطار مثل هذا الترتيب فعادة يتوقع من الوحدة المركزية أن تقوم بالتخطيط للوحدات المحلية . وبالرغم من اننا سنقوم بمناقشة موضوع المركزية واللا مركزية في الفصل القادم ، الا أنه يكفي هنا ان نشير الى خطر

حقيقي يتمثل في درجة مرتفعة من المركزية وخاصة لو كان بالوحدة المركزية فائض من العاملين .

يضاف الى ذلك الاحتمال الكبير في ظهور مشكلة تنازع وتضارب الولاء من جانب وحدة الخدمة في الادارة التشغيلية،فعادة يقع عبء اختيار افراد هذه الوحدات المحلية على الوحدة المركزية ، كما أن نقلهم وترقيتهم تتم اساساً بواسطة الوحدة المركزية . كما أن افراد الوحدات المحلية يتلقون الكثير من تعليماتهم من المركز الرئيسي الذي يكون اكثر تفاهماً لمشاكلهم وعطفاً عليهم. ونتيجة لذلك قد يشعرون بولاء اكبر نحو افراد الوحدة المركزية يفوق ذلك الذين يشعرون به نحو رئيسهم المباشر في الادارة التشغيلية (المفروض أن الوحدة المحلية تعمل على خدمة الادارة التشغيلية) . والخطر الواضح هنا هو أن وحدة الخدمة المحلية قد تفشل في تقديم المساعدة والمعاونة للادارة التشغيلية .

ويترتب على تعدد الوحدات بالنسبة لنفس الخدمة زيادة في المصروفات الاضافية وخاصة عند وجود وحدة بالمركز الرئيسي ووحدات تابعة في الادارات التشغيلية المحلية . وبالتالي يثير هذا الترتيب سؤال يتعلق بمدى قدرة المنشأة على مقابلة هذه الزيادة في المصروفات .

واخيراً فان مكان وحدة الخدمة في الهيكل التنظيمي يتوقف اذن على : عدد الوحدات التي يتم اقامتها ، واهمية الخدمة لعمليات المنشأة ، ومدى سهولة أو صعوبة تنسيق الخدمة مع العمليات الفعلية ، وبالنسبة للمنشآت الكبيرة مدى رغبتها في تواجد كل من الوحدة المركزية ووحدات الخدمة المحلية .

العلاقة بين وحدات الخدمة والادارات الأخرى

عندما تقوم وحدة الخدمة بانجاز نشاط ثانوي ومنفصل بوضوح ، فان علاقاتها مع الادارات الأخرى تكون بسيطة نسبياً . وبالتالي لا نتوقع أية

مشكلات بالنسبة لانشطة مثل خدمة النظافة ، أو خدمة النسخ ، أو خدمة نقل البضاعة . ومتى كان هناك فهم واضح للخدمات التي ينبغي القيام بها في الوحدة المنفصلة فكل ما يحتاج اليه الأمر هو المراجعة المستمرة للتأكد من أن الخدمات تنجز في وقتها وبطريقة مرضية . وكما سبق لنا القول فان المديرين التشغيليين يكونون عادة سعداء للتخلص من مسؤولية توجيه مثل هذه الانشطة المتخصصة الى حد ما .

ولكن هذه العلاقات تصبح اكثر تعقيداً عندما تقوم وحدة الخدمة أيضاً بوظيفة رقابية ،وعندما يعهد اليها باعداد خطة تقوم الادارة التشغيلية بتنفيذها. وسنتناول كل نوع من هذه العلاقات بالشرح الموجز .

الدور الرقابي لوحدة الخدمة :

أحياناً قد يمتد دور وحدة الخدمة لما هو أبعد من مجرد تقديم المساعدة التي تطلبها الإدارة التشغيلية . فلقد يطلب أحد مديري القمة من وحدة الخدمة اعتماد تصرفات يقترحها المديرين التشغيليين . فمثلاً ، قد لا يقتصر عمل قسم الطباعه (وحدة خدمة) على تحضير المواد المطلوبة ، بل يمتد إلى تقديم النصح واعتماد (الموافقه على) الصياغة ، والشكل ، ونوع الورق ، ولون الحبر ، إلى غير ذلك من خصائص المستندات المقترحة . وهنا نجد ان قسم الطباعة يحاول توفير التوحيد والشكل ، والتحسين في الجودة ، وتحقيق الوفر في تكاليف الطباعة .

وتظهر حالة مشابهة عندما لا يقتصر عمل إدارة المشتريات (إدارة خدمة) على مجرد القيام بالشراء الفعلي للبضاعة التي تطلبها الإدارات التشغيلية بل تشترك أيضاً في اتخاذ القرار الخاص بمدى الحاجة إلى هذه البضاعة . والخصائص التي ينبغي أن تتوافر فيها . ويبدو من النظرة الأولى لمثل هذه الحالات أنها تمثل قصوراً في تحديد المسئوليات . ولكن هذا الترتيب قد يكون موضوع عن

قصد ، فوحدة الخدمة أعطيت مسئولية اضافية تتعلق بالرقابة . ولهذا الغرض تمنح سلطة جديدة تتضح بضرورة اتفاق كل من الإدارة التشغيلية و وحـــدة الخدمة على التصرف المعين وذلك قبل قيام وحدة الخدمة بأداء وظيفتها .

حقاً ان الحاجة للحصول على موافقة المفتش قبل شحن البضاعة أو تحركها لمرحلة جديدة من مراحل العملية الإنتاجية تعتبر من الأمور العادية في المنشآت الصناعية وشركات التوزيع . ولكن عـــدم الموافقة يجب أن يتم على أساس أسباب سبق تحديدها ، أي لا تترك حسب مزاج المفتش أو رغبتـــه . وهل يمكن للفرد الذي يعتمد طبع النماذج الجديدة على سبيل المثال ، أن يرفض الموافقة بسبب كونه لا يحبذ النشاط المعين الذي من أجله صمم النموذج ؟ وهل الاجراء الذي يتطلب « الاعتماد أو الموافقة القانونية » لكل العقـود الجديدة يمنح محامي الشركة الحق في ابداء رأيه في موضوع العقود ومدى سلامته من الناحية الاستراتيجية والاقتصادية ؟ وهل سلطة ادارة شئون الافراد اعتماد كل التنقلات والترقيات تمكنها من اعاقة التغيير في التنظيم ؟

وكثيراً ما يقود استخدام وحدات الخدمة في الأغراض الرقابية إلى التأخير نظراً لضرورة حل الاختلافات في الآراء سواء عن طريق التفاوض أو الالتجاء إلى سلطة أعلى ، وفي حالة عدم الاتفاق بين الإدارة التشغيلية ووحدة الخدمة فإن العمل سيتعطل ، ومع ذلك يكون من الصعب تحديد من المسئول عن الفشل في الوصول للاتفاق .

مما سبق يتضح أن وحدة الخدمة لاينبغي تحميلها بواجبات رقابية إلا عندما يكون من المهم جداً التحوط من الأخطاء ، كما ينبغي تحديد الأسس – التي على أساسها يمكن لوحـدة الخدمة شجب موافقتها – تحديداً واضحاً . وان سلطة إدارة الأفراد في اعتماد نقل الموظف أو ترقيته أو إنهاء خدمته ، وسلطة الإدارة القانونية في الموافقة على كل عقد من وجهة النظر القانونية (وليست

الموضوعية) ، وموافقة المدير المالي على الاستثمارات الرأسمالية الرئيسية من ناحية تمشيها مع الميزانية الرأسمالية المتفق عليها ، كل الأمور السابقة تعتبر أمثلة للدور الرقابي لوحدة الخدمة والذي تتوفر فيه الشروط السابق شرحها . وأخيراً ، إذا كانت وحدات الخدمة تحت اشراف الإدارات التشغيلية فلا يخفى عنا أن فاعلية الرقابة ستقل . وفي نفس الوقت ستنخفض أيضاً الأخطار الناجمة عن سوء استخدام الرقابة .

الدور الاستشاري لرقابة الخدمة :

يظهر نوع مختلف من التعقيد عندما تقوم وحدة الخدمة باعداد خطة ستقوم احدى الإدارات التشغيلية بتنفيذها . فهنا نجد أن وحدة الخدمة تقوم بنشاط استشاري، والذي سنقوم بمناقشته في الفصل القادم . وكما سنرى فيما بعد فإن توصيات الاستشاري تصبح فعالة اما بسبب قبولها اختيارياً من جانب التنفيذي التشغيلي و إما لأنها تصدر باسم أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين . وأحياناً قد تمنح الوحدة الاستشارية سلطة وظيفية ، بالرغم من انه لأسباب سنشرحها في الفصل القادم ، ينبغي قصرها على أمور فنية للغاية أو غير مهمة نسبياً .

وبعض وحدات الخدمة مثل الوحدة الهندسية ، أو وحدة بحوث السوق ، أو إدارة الأفراد ، من الممكن بسهولة توسيع وظيفتها من مجرد تقديم خدمة فرعية أو معاونة إلى وظيفة تقديم النصح . وبازدياد دورها في تقديم النصح وخاصة لو كانت هناك مساندة من الرؤساء الكبار والمتخذة شكل أوامر من وقت لآخر ، فإن وحدة الخدمة تصبح ذات طبيعة استشارية متزايدة . ومن الناحية النظرية يمكن بسهولة نسبية التمييز بين الأنشطة الخدمية وبين العمل الاستشاري لمساعدة المدير التشغيلي في التخطيط والاشراف على الأنشطة المسئول عنها . ولكن من الناحية العملية قد يكون من الصعب اجراء مثل هذا التمييز نظراً لأن بعض وحدات الخدمة تقوم بكل من الوظيفتين .

وأفضل مثال للدور المركب الذي تلعبه بعض وحدات الخدمة يمكن ملاحظته في إدارة شئون الأفراد . والترفيه والحفلات والمطاعم ومجلة ...ار تعتبر من الأنشطة التي تمثل بوضوح خدمات معاونة. أما الأنشطة المتعلقة بتحليل الوظائف ، وبادارة المهايا والأجور ، وبالعلاقات النقابية فإنها أولياً أنشطة خدمة ولكنها تنطوي أيضاً على عنصر رقابي . وبالنسبة للتدريب ، والشكاوى ، والمسائل المتعلقة بالمعنويات فإن وظيفة مدير إدارة شئون الأفراد ترتبط هنا بالتخطيط والنصح . وفي مجالات معينة محدودة مثل الاختبارات الطبية ، والأمن الصناعي ، وإجراءات التعيين ، فإن مدير الأفراد قد يمارس سلطة وظيفية .

مما سبق نجد أن وحدة واحدة للخدمة تقوم بتقديم خدمة معاونة ، وبالرقابة ، وبالتخطيط ، وتقديم النصح ، وأيضاً تمارس سلطة وظيفية . وما لم تبذل جهود خاصة ومضاعفة لاعلام كل العاملين بمسئولية ادراة شئون الافراد بالنسبة لكل واحدة من أنشطتها فإن التخبط سيسود كل معاملاتها .

ويقدم المراقب المالي مثالاً آخر لهذه العلاقات المتنوعة ، فهو بالإضافة إلى قيامه بالنشاط المحاسبي داخل إدارته ،عادة ما يقوم باعداد الميزانيات التقديرية ورقابة المصروفات ، وأحياناً يقوم بالتنبؤ الاقتصادي .

وبالرغم من أن مثل هذه العلاقات المركبة تسبب الكثير من سوء الفهم ، وتؤدي إلى تعقيد التنظيم بدلاً من تبسيطه ، إلا أن هناك من الإعتبارات العملية ما يجعل من الضروري قيام وحدة الخدمة بأكثر من وظيفة .

الفصل السادس

التنظيـــم

(السلطة الادارية — علاقات السلطة)

ان التنظيم لا يكمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمـــة الضرورية ، وتوفــير العوامل المادية المناسبة للبيئه ، وتعيين الأفراد الاكفاء فى كل وحـدة تنظيمية . فهذه الوحدات التنظيمية ينبغى أيضا ربطها بمضها مع البعض بحيث يمـكن لـكل الافراد العمل معا بفاعلية . وعملية الربط هذه يمكن تحقيقها رأسيا وأفقيا بواسطة علاقات السلطة . والعلاقات الرأسية هى التى تـكون بين الرئيس ومرؤوسيه. أما العلاقات الافقيـــة فتنطوى على تلك التى تـكون بين المديرين فى نفس المستوى التنظيمى . وتنبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم السلطة ، ذلك المفهوم الذى يعد واحدا من الإعتبارات الحيوية فى الادارة

تعريف السلطة Authority

يعرف كونتز وأودونل Koonz and O'Donnell السلطة بأنهـــا « الحق الذى بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات » .

أما هربرت سايمون Simon فيقول : « أن السلطة هى قوة اتخاذ القرارات التى تحكم وتقود أعمال الآخرين » .

ويعرف شستر بارنارد Barnard السلطة بأنها « الصفة المميزة للأمر فى التنظيم الرسمى بحكم قبولها من عضو التنظيم لـكى تحكم الاعمال التى يسهم بها » .

من التعاريف السابقة وغيرها نجد أن هناك اتفاق على أن السلطة هى القوة أو الحق فى التصرف ، أو إعطاء الامر ، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين .

وفى الادارة يمكن التفكير فى السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذى يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديده. وتنطوى السلطة ضمنيا على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها . أو بعبارة أخرى أن السلطة هى الحق فى التصرف وإتخاذ القرارات وإصدار الاوامر ، سواء كانت هذه الاوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه . وبالتالى فإن الاساس فى السلطة هو القوة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها .

ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق ـ بواسطة الاقناع ، أو الرجاء أو التهديد ، أو الارغام أو القوة . ولكن الاتجاه الحالى هو استخدام الاقناع والرجاء . وهذا يتمشى مع المدخل الحديث الذى ينادى بأن أى شخص يتمتع بالسلطة يمكنه أن يدير بطريقة أفضل إذا احتفظ بمفهوم الامتثال للسلطة فى الخلفية مع عدم ذكر أنه الشخص صاحب السلطة . فالذى يتمتع بسلطة كبيرة يمكن أن يكون معرفا جيداً ومقبولا ومحترما بدون أن يحتاج الامر إلى الاعلان عن ذلك بصفة مستمرة . كما أن الكثير من المديرين يعزف عن استخدام كلمة السلطة نظرا لما تنطوى عليه من معنى القوة والاكراه والالزام .

مصدر السلطة

يلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين كتاب الادارة بالنسبة در السلطة. لذلك نجد عدة مداخل بهذا الخصوص أهمها (أ) مدخل السلطة الرسمية و (ب) مدخل قبول المرؤوسين .

ولمدة قريبة لم يكن هناك جدل بخصوص مصدر سلطة المدير . وكان كل المطلوب لمعرفة هذا المصدر هو تتبع تفويضات السلطة من أى مركز إدارى متجهين إلى أعلى . وبالتالى فإن رئيس قسم رقابة النقدية يحصل على سلطته من

وكيل الادارة المالية ، الذى يستمد سلطته من المدير المـــالى ، الذى يحصل على سلطته من المدير العــــام ، وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس إدارة الشركة ، وسلطة هذا الأخير تفوض إليه بواسطة أعضاء مجلس الادارة ، الذين يحصلون على سلطتهم من حملة الأسهم ، والذين هم أصحـــاب السلطة بحكم كونهم مـلاك الشركة . ومن ثم ففى منشأة الأعمال نجد أن السلطة النهائية ترجع إلى حق الملكية. وهذه السلطة التى قمنا بتتبعها هى السلطة الرسمية .

أما طبقا لمدخل قبول المرؤوسين فان السلطة تأتى إلى المدير عن طريق القبول بواسطة مرؤوسيه لقوته على اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها . أى بعبارة أخرى أنه حسب هذا المدخل لايتمتع المدير بأى سلطة إلى أن تسبغ عليه بواسطة مرؤوسيه . وهناك العديد من الأسباب التى تجعل المرؤوسون يقبلون السلطة التى ستمارس عليهم ومثال ذلك : المساهمة فى تحقيق أهداف يعتقدون بأهميتهـــا ، وتجنب العقوبات المحتملة ، والشعور بأن الرئيس أكثر منهم علمـــا وخبرة ، واكتساب المشجعات المالية وغير المـــالية . ويعرض هذا المدخل لكثير من الانتقادات والتى ليس هنا مجال استعراضها . ولكن المهم أنه يبدو أن هذا المدخل يناقش القيادة ـ أى القدرة على إقناع الآخرين للعمـــل بفاعلية لتحقيق هدف مشترك ـ أكثر من مناقشته للسلطة . وعلى كل حال فان السلطة والقيادة كلاهما من الأمور الضرورية فى الادارة .

وبالاضافة إلى هذين المدخلين فهناك مدخل ثالث قريب الصلة بمدخل قبول المرؤوسين وهو مدخل السلطة الشخصية أو السلطة الفنية . وحسب هذا المدخل فان السلطة تتولد عن طريق ما يتمتع به الشخص من معرفة وخبرات وقدرات فنية . وهذه السلطة لا تمنح أو تعطى إنما تستمد من استعداد الكثيرين فى التنظيم لتقبل آراء وأفـــكار مثل هذا الشخص . وقد لا يكون لهذا الشخص أى سلطة فعلية . ومع ذلك فان نصائحه وآرائه تكون محل ثقة واحترام رؤسائه وزملائه

ومن ثم تتبع مما يبدو أنها تحمل وزن الأمر وفاعليته .

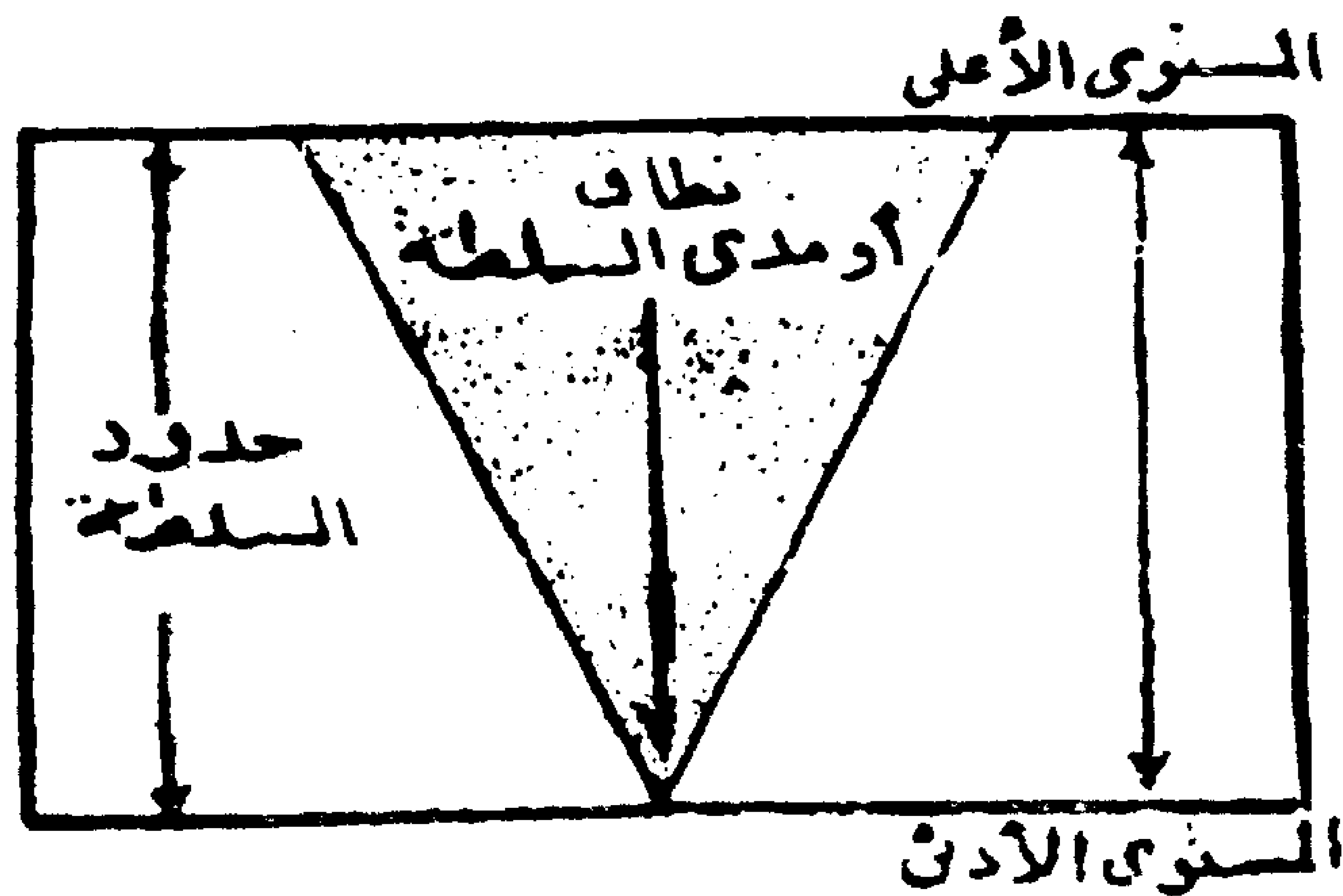
وعلى كل حال فإن أحداً لا يمكن أن يقلل من أهمية السلطة الرسمية ، وهذه السلطة بغض النظر عن المداخل الأخرى ، تعتبر من الامور الاساسية فى العمل الادارى . والشخص الذى يحوز هذه السلطة يمكنه تفويضها أو الاحتفاظ بها ، وقد يستخدمها أو يسىء استخدامها .

حدود السلطة

أن الحق فى الرئاسة يتناقص بصفة عامة كلما اتجهنا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا فى هيكل التنظيم ، كما هو موضح فى النموذج رقم (٦ — ١) . ويمكن للمرء أن يتصور هذه الخاصية للسلطة كهرم مقلوب حيث يمثل مدير الخط الاول نقطة القاع أى رأس الهرم المقلوب . وحتى مثل هذا الادارى يتقيد بشدة فى كل اتجاه . ولكننا لو تتبعنا سلسلة الرئاسة الى قمة هيكل التنظيم فان نطاق سلطة الادارى يتسع تدريجيا فى كل مستوى .

النموذج رقم (٦ — ١)

حدود السلطة فى المستويات المختلفة لهيكل التنظيم



وعلى كل فان الأساس الرسمى للسلطة يتضمن أن هذه القـــوة ليست أبداً بالقوة المطلقة، ولكنها - مثل الملكية الخاصة - تتغير مع التغيرات و التحولات فى السلوك الجماعى. وفى الحقيقة أن كل أنواع السلطة تكون عرضة للتقييد والتحديد يضاف الى ذلك أنه تقليدياً ينظر الى السلطة غير المحددة كأداة محتملة للفساد. ولذا نجد أنه من قديم الزمان كان الانسان يضع قيوداً على هؤلاء الذين يحتلون مركز السلطة. فمثلا، فى تنظيمات الأعمال الحديثة من المعتاد أن نجد ضرورة اعتماد عضوين أو أكثر من أعضاء الادارة لبعض الأمور وذلك قبـــل وضعها موضع التنفيذ.

وبالاضافة الى ذلك فهناك قيود محددة للسلطة. فلا يمكن لأى شخص - حتى ولو كان مديراً - أن يقرر ويجبر نشاطا يتعدى الطاقة العقلية أو الجسمانية للمرؤوس الذى سيؤدى هذا النشاط. فالمدير الذى يأمر أحد عمال المصنع برفع ثقل يزن ١٥٠ كيلو لا يمكنه الحصول على إمتثال هذا المرؤوس لمثل هـــذا الأمر، كما لا يمكن للمدير أن يطلب من بواب المصنع مثلا أن يقود أحد الأوناش الضخمة. إن مثل هذه القرارات الادارية يجب ألا تتخذ نظراً لأن تنفيذها يتعدى ويفوق طاقة المرؤوسين.

ويجب على السلطة أن تكون متمشية أيضا مع الخطط المقبولة للمنشأة. وفى معظم الحالات، لا يمكن تجاهل أحد الأهداف أو تعديل إحدى السياسات بسبب أن المدير يرى ذلك. فالقدرة على تغيـــير أهداف المنشأة وسياساتها الأساسية تكون محددة ومنصوص عليها فى بنـــود تأسيس الشركة وقانونها النظامى واتفاقاتها. ومثل هذه القيود يجب على كل مدير احترامها سواء أكان فى المستويات العليا أو السفلى. ولا يعنى هذا الكلام أن التغييرات والتعديلات

لا يمكن القيام بها ، بل بالعكس يمكن اجرائها ولكن ليس طبقا لرغبـــة أى مدير أو هواه .

وبالاضافة الى ذلك فهناك الكثير من القيود الاجتماعية على استخدام السلطة بواسطة المدير . والأنشطة التى تصدر الأوامر بتنفيذها يجب أن تكون متمشية مع المعتقدات الاجتماعية الاساسيـــة للجماعه ، ودياناتها ، وقوانينها ، وعاداتها وتقاليدها ، وإلا تقيدت القوة الفعالة لمستخدم السلطة . وهذه القيود الاجتماعية على السلطة تكون إما من داخل المنشأة أو من خارجها .

ويكون كل مدير عرضة لقيـــود محددة غالبا ما توجد فى تفويض السلطة وتوزيع الواجبات . فمثلا مدير المبيعات قد يجد أن انفاقه الرأسمالى يتحدد بمبلغ ٢٠٠ جنيه ، كما أنه لا يتمتع بالحق فى فصل العاملين بادارته . أما مرؤوسه مدير الإعلانات فان انفاقه الرأسمالى لا يزيد عن ٥٠ جنيها مثلا . ومن هذا المثال يتبين أن القيـــود الموضوعة على السلطة تزداد كلما اتجهنا إلى أسفل فى الهيكل التنظيمى .

تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لوجود التنظيم . وكما أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير ، فان تفويض السلطة هو المفتاح للتنظيم . فتجميع الواجبات فى وحدات تنظيمية ينطوى بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات . وبدون التفويض فان الرئيس الأعلى للمنشاة أو رئيس مجلس الادارة يصبح العضو الادارى الوحيد فى المنشأة ، والتى تكون فى هـذه الحالة من إدارة (قسم) واحدة مع إختفاء هيكل التنظيم .

والتفويض يعنى منح أو إعطاء السلطة من إدارى لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة . وبواسطة التفويض يتمكن المدير من توسيع دائرة عملياته ، فبدون التفويض تقتصر عمليات هذا المدير على تلك التى يمكنه القيام بها بنفسه .

وفى الادارة لايعنى التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذى يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغب فى ذلك أم لم يرغب . فالتفويض لا يعنى التخلى الدائم عن هذه الالتزامات، ولكنه يعنى منح للآخرين الحق فى العمل داخل نطاق محدد. أو بعبارة أخرى أن التفويض له خاصية مزدوجة نظرا لأنه نتيجة للتفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ، ولكن فى نفس الوقت مازال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل .

ومن الواضح أنه لا يمكن لأى رئيس أن يفوض سلطة لا يمتلكها . ومن الناحية الأخرى لا يمكن لأى مدير أن يفوض كل سلطته ، لأن معنى مثل هذا التفويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسه . وعند قيام الرئيس بتفويض السلطة الى مرؤوسه ، فان العملية بكاملها تنطوى على الآتى :

(أ) تحديد واجبات المرؤوس .

(ب) تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات .

(ح) جعله مسئولا أمامه عن تحقيق هذه الواجبات .

وعمليا لايمكن تجزئة هذه العملية نظراً لأن تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا يعنى فى الحقيقة شيئا بالمرة ، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد

المجال الذى ستستخدم فيه القوة . يضاف الى ذلك أنه نظراً لان المسئولية لا يمكن تفويضها ، فليس أمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مرؤوسه مسئولا أمامه عن اتمام الواجبات المحددة .

وتفوض السلطة بالقدر الذى يتطلبه الأداء المرضى للواجبات التى يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة . أو بعبارة أخرى ، أن أفضل معيار فى هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التى يحتاج إليها المدير حتى يمكن لأنشطته من المساهمة فى تحقيق هدف المنشأة . وعلى هذا الأساس نجد أن السلطة المفوضة تأخذ فى الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل فى الهيكل التنظيمى . ومثل هذا الإجراء يعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمى ، حيث تكون السلطة مركزة فى الاصل فى يد شخص واحد ثم تفوض الى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمى لآخر حتى نصل الى قاعدة الهرم .

ومن الافضل أن يتم تفويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئيس واحد ومرؤوس واحد . فمثل هذا التفويض يعمل على توفير مبدأ « وحدة الرئاسة » ذلك المبدأ الذى يعمل على تجنب التنازع على السلطة ويجعل كل مرؤوس يعرف السلطة التى يمكنه استخدامها .

وأخيراً فان تفويض السلطة لا يعنى بأى حال من الأحوال فقدان المدير لحق استرداد السلطة التى قام بتفويضها الى مرؤوسيه . فالمدير صاحب السلطة الأصلية يمكنه دائماً استرداد السلطة التى سبق له تفويضها . ومثل هذا الاسترداد للسلطة المفوضة يحدث كثيراً عندما تظهر الحاجة الى تعديل أهداف المنشأة وسياساتها وبرامجها وهيكلها التنظيمى وأهداف إداراتها . كما أن عمليات إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرداد السلطة وإعادة تفويضها .

أهمية التفويض :

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية فى عملية التنظيم. ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

١ ـ أن المهام المسنودة إليه تفوق بكثير تلك التى يمكنه القيام بها شخصيا . ويقـود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التى ينبغى عليه القيام بها .

٢ ـ أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسى فى أى برنامج لتنمية المرؤوسين . فكل مكاسب وفوائد برامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباءاً إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة .

٣ ـ إن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة الى عمق فى تنظيمها . ففى أى لحظة قد تخلو بعض المناصب الادارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم ... الخ . وفى هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكى يستمر التنظيم فى سيره . وتتوقف مقدرة هذا الغير على مدى اشتراكهم فى إتخاذ القرارات أى على مدى السلطة المفوضة إليهم من قبل . فالمدير ما هو إلا فرد فى صف من الأشخاص ، له سلف وعاجلا أو آجلا سيكون له خلف .

طرق التفويض :

فى الكثير من الحالات يتم تفويض السلطة ببساطة بقيام المفوض بابلاغ المفوض إليه أن يقوم بتسيير شئون الادارة أو القسم بالطريقة التى يراها مناسبة . ومثل هذا التفويض غير المكتوب وغير المحدد يسمح للمرؤوس بسلطة واسعة . وقد

يترتب على ذلك وقوع المفوض إليه فى صعوبات تنظيمية مع غيره من المرؤوسين نظراً لاحتمال تدخله فى أنشطة الغير مع اهماله لأنشطة يعتقد الآخرون بضرورة قيامه بها . وفى مثل هذه الحالات ليس أمام المرؤوس من وسيلة لتحديد السلطة المفوضة إليه إلا طريقة التجربة والخطأ . وما لم يكن هذا المرؤوس على علم تام بالسياسات العليا للشركة وتقاليدها ، وعلى معرفة بشخصية رئيسه ، وقادر على استخدام الحكم الشخصى السليم ، فإن موقفه سيكون ضعيفا للغاية .

أما الطريقة البديلة فهى قيام المفوض بكتابة وتحديد السلطة المفوضة . ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من التفويض الشفهى غير المحدد ، فهى توضح العلاقة بكاملها وتقضى على عدم التأكد . كما أن هذه الطريقة تعتبر مفيدة جداً لكل من المفوض والمفوض إليه . فالأول يكون قادراً على عزل الأنشطـــة التى سيجعل مرؤوسه مسئولا عنها أمامه ، هذا الى جانب سهولة رؤيته لأى نزاع أو تداخل مع مراكز أخرى . أما الثانى فسيعرف بالتحديد المجالات التى سيعمل فيها ولأية درجة . بل أن أثر هذا الوضوح فى السلطة المفوضة يمتد لكى يشمل أيضا كل هؤلاء الذين يعملون مع المفوض إليه لتنفيذ أنشطته .

مشكلة التفويض :

إن عملية تفويض السلطة لاتحدث تلقائيا أو بطريقة طبيعية . فبعض الاداريين يميل الى تنفيذ الأنشطة المسندة إليه بنفسه شخصيا وذلك تجنبا من المساءلة التى يتعرض لها لو أخطأ مساعديه فى التنفيذ . أى بعبـــارة أخرى ان مثل هؤلاء المديرين يحجمون عن تفويض السلطة . كما أن فى الكثير من الحالات قد يتم ترقية الأشخاص الى المراكز الادارية نظراً لما أظهوره فى الماضى من مقدرة على إتخاذ

القرارات . ولكن رغم ترقيتهم إلى هذه المراكز الإدارية فإنهم قد يواصلون عاداتهم السابقة أى يستمرون فى اتخاذ القرارات مع عدم تفويضهم السلطة لمرؤوسيهم .

ويبدو أن مشكلة التفويض تتركز فى النقاط الآتية :

١ - القبول بلا وعى لنظرية الرجل الذى لايمكن الاستغناء عنه : فى الكثير من المواقف نجد أنه من الصعب جدا قبول فكرة تفويض السلطة نظراً لشعور المدير شعورا عميقاً بأنه فى الحقيقة شخص لايمكن الاستغناء عنه فى التنظيم. ولاشك أن مثل هذا الشعور يقيد تفويضه للسلطة تقييدا شديد .

٢ - الرغبة فى التسلط والهيمنة : يرغب بعض المديرين - للعديد من الأسباب - فى التأثير على الآخرين ، وفى المشاركة فى اتخاذ جميع القرارات تقريبا ، وفى حضور جميع الاجتماعات ، وفى تسيير تنظيمهم . وهم يشعرون بالسعادة عندما يكونون مشغولين للغاية ، وعندما يحضر إليهم مرؤوسيهم لاعتماد أعمالهم ، وعندما تتراكم الدوسيهات والمراسلات على مكاتبهم . ويوجد مثل هذا النوع من المديرين فى كل مكان . حقا إن الوحدة التنظيمية التى يرأسها مثل هذا الإدارى قد تحقق الكثير من الأعمال ، ولكنها فى نفس الوقت تقابل الكثير من الصعوبات مثل صعوبة الحصول على مدير يحل محل المدير المتسلط ، وصعوبة تنمية المرؤوسين لتكوين صف ثان من الإداريين .

٣ - عدم الرغبة فى تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة : إن تفويض السلطة بنجاح يستلزم بالضرورة قبول خطر اتخاذ المرؤوس لقرارات خاطئة . هذا الخطر يجب تحمله إذا أريد الحصول على مديرين مجربين . إن هذا الخطر يمثل تكلفة إعداد طبقة من الإداريين الأكفاء .

٤ - موقف المدير من مرؤوسيه : يعتبر هذا الموقف من الأمور الحيوية عند تفويض السلطة . فالمدير قد يشعر بأن مرؤوسه غير قادر على استخدام السلطة استخداما سليما . وفى حقيقة الامر فان نوعية الاداء قد تتأثر تأثراً سيئا ، ولكن من صميم عمل المدير تنمية مرؤوسيه ، وتفويض السلطة يساعده على ذلك . وبالإضافة ذلك فإن المدير قد يعاقب المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عندما يخطأ فى الحكم والتقدير . ومثل هذا العقاب قد يؤدى إلى تخوف المرؤوس من اتخاذ أى قرارات فى المستقبل .

وأخيرا فان الإدارى قد يخشى أن المرؤوس - نتيجة لتفويضه السلطة - قد يثبت قدرته وكفاءته ، ومن ثم يصبح منافسا له فى منصبه . أو أن قدرة هذا المرؤوس قد تؤدى إلى ترقيته لمركز أعلى ، وبالتالى فإن الإدارى قد يفقد أفضل مساعديه .

حل مشكلة التفويض :

يتبين من دراسة مشكلات التفويض الفعال للسلطة - والسابق مناقشتها - أن هناك عدد من الخطوات التى يمكن اتباعها لحل هذه المشكلات ، ومن هذه الخطوات سنذكر الآتى :

١ - جعل المفوض المحتمل يشعر بالأمان : إن الإدارى الذى لا يقوم بالتفويض غالبا ما يكون قديراً فى ميدانه ويعمل بجد ، ولكنه لا يشعر بالأمان فى منصبه . ولهذا السبب نجده يحيط نفسه بمرؤوسين محدودى الكفاءة وتنقصهم الشجاعة لتحديه . أما لو شعر هذا الإدارى بالأمان فإن نظرته ستتغير ولن يخشى عملية تفويض السلطة لمرؤوسيه .

٢ - الاعتراف بالحاجة إلى التفويض : طالما أن الإدارى يقوم بنفسه بجميع

الأنشطة فإنه لن يفكر في تفويض السلطة لمرؤوسيه . أما لو تمكنا من جعله يقوم بتقييم المهام التي يقوم بها لكي يحدد هل من المعقول أن يقوم بنفسه بكل هذه المهام وخاصة أن هناك وحدة تنظيمية تحت رئاسته ، فإن مثل هذا التقييم قد يكتشف مدى حاجته للتفويض .

٣ — توفير ظروف عمل خالية من الخوف وتثبيط الهمم : وتتعلق هذه الخطوة باعتبارات سيكولوجية واجتماعية ، فالمدير يجب أن يشعر عن ثقة بأن تفويض السلطة سيعود عليه بالثواب وليس بالعقاب ، وأنه يمثل فرصة للتقدم والنمو وليس للطرد من العمل. ولذا ينبغي أن يلقى تفويض السلطة تشجيعاً من جانب مديري المستوى الأعلى .

٤ - تشجيع الاعتقاد العميق في التفويض : يجب على المدير أن ينظر إلى التفويض كوسيلة لتنمية مرؤوسيه ، ولتكوين فريق إداري حقيقي. وينبغي عليه أن يعترف أن تحقيق هذا ليس بالعمل السهل ، بل يحتاج إلى وقت وجهد وصبر. يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يكون مستعداً وراغباً في رؤية مرؤوسيه يقعون في الأخطاء ، مع اعتباره تكلفة ذلك كثمن للتنمية الإدارية ولتقوية تنظيمه .

٥ - ربط التفويض بالتخطيط : لا ينبغي أن تفوض السلطة إلى الفريق الإداري قبل أن تكون الأهداف واضحة. والتفويض بدون معرفة الأهداف يؤدي إلى الفوضى . فالسلطة تستخدم لغرض تحقيق الأهداف ، ومن ثم فإن مدى السلطة ينبغي أن يكون متمشياً مع نوع الأنشطة المنجزة والتي تؤدي إلى الوصول للأهداف .

٦ - تحديد القرارات والمهام التي سيتم تفويضها : والطريقة السهلة والمباشرة لحل هذه المشكلة هي أن يقوم المفوض بإعداد قائمة بكل الأنواع المختلفة للقرارات

والمهام التى يجب أداتها مع ترتيب كل واحدة منها من ناحية (أ) أهميتها النسبية للنشأة ككل ، و (ب) الوقت اللازم لانجازها. وتخدم هذه المعلومات لتحديد أنواع القرارات والأعمال التى يجب تفويضها ، وفى معظم الحالات ، يحـــدث التفويض بالنسبة لتلك الأنواع الأقل أهمية والتى تستلزم معظم الوقت .

٧ - اختيار المفوض اليه بحكمة : ومن المحتمل أن يكون هذا الشخص من أصحاب القدرات غير المستخدمة وغير الواضحة كل الوضوح. وتظهر الدراسات أن حوالى نصف أعضاء دارة لا يستخدمون قدراتهم بالكامل عنـــد أدائهم لواجباتهم المادية . كما أن انتاجية الجماعة تزداد بصفة عامة عندما تعطى الفرصة لمثل هؤلاء الاداريين لاثبات وجودهم .

٨ - منح المساعدة للمفوض اليه : إن التفويض ليس مسألة تحديد واجبات المرؤوس وإعطائه السلطة اللازمة ثم تركه لوحده لكى يواجه احتمالات النجاح أو الفشل . إن المدير المفوض للسلطة لا يأخـــذ دور المتفرج السلبى . وعادة يحتاج المفوض إليه إلى بعض المساعدة ومن الطبيعى أنه سيلجأ فى هـذه الحالة إلى رئيسه أى إلى مفوض السلطة . فإذا كانت المشكلة بوضوح تقع داخل نطاق السلطة المفوضة ، فيجب على الرئيس أن يجعل مرؤوسه يتخذ القرار بنفسه . والسؤال الفعال الذى يوجهه المفوض إلى المفوض إليه هو: ماذا تعتقد أنه ينبغى عمله فى هذه الحالة ؟ أما لو كانت المشكلة معقـدة ، فهنا قد يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه فى تحديد البدائل المحتملة واكتشافها . ولكن هذا لا يعنى قيام الرئيس باتخاذ القرار بدلا من المفوض اليه . بل يعنى أن المفوض يجب أن يتيح نفسـه للمناقشة والتشاور مع المفوض إليه أو لتشجيعه وللمحافظة على علاقة مستمرة معه . وعادة يكون من الافضل تعريف المفوض إليه بأنه سيواجه بعض الصعوبات والمشكلات ، وأنه قد يقع فى بعض الاخطاء ، وأنه من الافضل أن يخوض

التجربة بنفسه ويتعلم منها بدلا من أن يعتمد على رئيسه للحصول على الحلول الصحيحة .

مسالك التنظيم المحددة

ينتج عن ربط الوحدات التنظيمية بواسطة تفويض السلطة ظهور مسالك أو منافذ تمارس عن طريقها السلطة على أنشطة كل وحدة . وهذه المنافذ هي مسالك الاشراف المحددة والتي يمكن اعتبارها الخطوط الرسمية للسلطة والتي عن طريقها ينتقل الاتصال الرسمي ، وتتدفق الأوامر والتعليمات ، وتصل تقارير العمليات إلى كل المستويات في هيكل التنظيم .

وعند وجود خط رسمي للسلطة ، فن المفروض أن يستخدمه الرئيس عند التعامل مع مرؤوسيه . هذا لأنه من الخطأ أن يتعدى الرئيس مرؤوسيه ويقوم بإعطاء الأوامر مباشرة إلى مساعدي مرؤوسيه. أي أن خط السلطة هذا يوضح التدرج الرئاسي الذي يحقق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، ويجعلها متماسكة . فالمرؤوس لا يتلقى التعليمات والأوامر إلا من رئيسه فقط ، كما يكون مسئولا أمامه فقط .

ويجب أن تمتد مسالك الاشراف المحددة الواضحة من قمة هيكل التنظيم إلى قاعدته . وترتبط كل الوحدات التنظيمية بواسطة هذه المسالك ، ومن ثم لا توجد وحدات غير متصلة . وتزود كل وحدة تنظيمية بمسلك محدد . وبهذا يمكن تجنب تضارب وتداخل الجهود الاشرافية ، بل بالعكس فإنه يمكن القضاء على الفجوات الأفقية ، في هيكل التنظيم . ويقصد بالفجوة الافقية أي منطقة داخل أي مستوى تنظيمي لا تتصل بأي مسلك إشرافي . وعلى كل حال فان العلاقة وكذا نوع السلطة التي توجد بين الوحدات التنظيمية هي التي تحكم طبيعة العمل الذي سيتم في أي جزء

من هيكل التنظيم ، وهذا الموضوع سنتناوله بالمناقشة فيما بعد عند دراسة علاقات السلطة .

المركزية واللامركزية

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة . ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها . ومن ثم فإن مسألة هل يجب تركيز السلطة أو تشتيتها خلال التنظيم هي في الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ، وإنما تتعلق بكمية السلطة . وتعتبر لامركزية السلطة مظهراً من المظاهر الجوهرية للتفويض ، بمعنى أن السلطة إذا لم تفوض فهي إذن مركزية . فتركيز السلطة - أو تشتيتها - يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين وللمستويات الادارية الأقل .

ويوجد في كل تنظيم تقريبا مركزية ولا مركزية في نفس الوقت . فلابد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيم ، وإلا ما وجد هذا الهيكل أصلا . حقا إنه من الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمنشأة - ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرين مرؤوسين له ، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضا . ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها . ومن الناحيه الاخرى ، لا يمكن أن توجد لا مركزية مطلقة ، لان قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير ، ومرة أخرى لن يكون هناك تنظيم أو هيكل تنظيم . أي باختصار أنه في الحياة الواقعية لاتوجد مركزية بحتة أو لامركزيه بحتة . فالمسألة في حقيقة الامر مسألة نسبية تعبر - كما سبق لنا القول - عن مدى أو درجة تفويض السلطة .

وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات الآتية :

١ - عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الاقل .

٢ - عندما تزداد أهميـــة القرارات التي تتخـذ في أسفل الهيراركية الإدارية .

٣ - عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخـذ في المستويات الادنى .

٤ - عندما تقل عمليات مراجعة القرارات .

وبالنسبة للمناقشة السابقة فقد يكون من الافضل والاكثر دقة أن يشار إلى المفهومين كمركزية السلطة ولا مركزية السلطة . نذكر هذا لأن الإصطلاحـــين كثيرا ما يستخدمان للاشارة إلى تركيز أو تشتت الموظفين والتسهيلات المادية . ولذا فتمييزا لهذا النوع عن مركزية ولامركزية السلطة يطلق عليها مركزية أو لامركزية الأداء . وحسب هذا المعنى الأخـــير ، فإن المنشأة توصف بمركزية الأداء عندما تنجز كل أنشطتها في مكان واحد . أما إذا كان الاداء يؤدى في مناطق متباعدة فإن المنشأة توصف بلامركزية الاداء ، أى أن المركزية حسب هـذا تعني وجود كل الموظفين وكذا التسهيلات المادية في مكان واحد .

ومن الممكن أن توجد مركزية الأداء مع لامركزية السلطة ، وبالعكس قد توجد لا مركزية الأداء مع مركزية السلطة . وبصفة عامـــة إذا كان الاداء مركزيا فمن المحتمـــل أن تكون السلطة مركزية أيضاً ، ولكن إذا كان الاداء لا مركزيا فإن السلطة قد تكون مركزية أو لا مركزية . فمثلا في منشأة السلسلة حيث تنتشر متاجرها في كل المحافظات ، نجد أن مدير المتجر لا تكون له سلطة على إعلانات المنشأة أو مشترياتها وفي حالة أخرى قد نجد شركة صناعية تتكون

من عدد من المصانع الموزعة جغرافيا ، ويتمتع كل مصنع بسلطة كاملة بخصوص مشترياته ، وإعلاناته ، وتكاليفه ، وأعماله .

وعلى كل حال ، فعند مناقشة المركزية واللامركزية كمظهر من مظاهر المشكلة الادارية فإن المناقشة عادة ما تشير الى الاتجـــاهات الخاصة بالاحتفاظ بالسلطة أو تفويضها . فسألة من الذى يتخـذ القرارات ، وأين ، ومتى تعتبر من المسائل الحيوية فى ميدان الادارة .

تقييم المركزية واللامركزية :

تبدأ معظم المنشآت نشاطها متبعة أسلوب مركزية السلطة . وهذا أمر طبيعى ينبع من أسباب منطقية. فقد يشعر مديرى القمة أنهم على اتصال أفضل بالانشطة ويمكنهم تطبيق قدراتهم الخاصة بطريقة أكثر فاعلية فى ظل تنظيم مركزى . كما أن التكاليف تدخل فى الصورة أيضا لان الاخطاء التى قد يقع فيها المرؤوسين قد تسبب خسائر مالية فادحة . يضاف الى ذلك أن أزدواج الوظائف ينخفض الى أدنى حد فى ظل الترتيب المركزى . وأخيراً فان التخوف من تفويض السلطة فى هذه المرحلة قد يسهم الى حد ما فى اتباع الاسلوب المركزى .

ويلعب حجم المنشأة دوراً رئيسيا فى هذا المجال . فاذا كانت المنشأة كبيرة فان الاحتمال كبير فى أتباع الاسلوب اللامركزى نظراً لضخامة العمل الادارى واتساع نطاقه . كما أن دعاة اللامركزية يشيرون الى أن هذا الاسلوب يشجع العلاقات الانسانية بين الافراد ويساعد على منحهم المكانة الادبية ، والحرية ، وفرصة الترقى . فالاشخاص يمكن تنميتهم بطريقة أفضل فى ظـــل اللامركزية بالمقارنة بالاسلوب المركزى .

وللمساعدة على التقييم سنقوم باستعراض المزايا الرئيسية التى يمكن الحصول عليها من المركزية واللامركزية .

المزايا الهامة للمركزية :

١ - تزود الرئيس الاعلى بالقوة والمكانة .

٢ - يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة .

٣ - الاستخدام الكامل لخـــبراء المركز الرئيسى نظراً لقربهم من مستوى الادارة العليا .

٤ - يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لاتساع نطاق عملهم وكبر حجمه .

٥ - تخفض من ازدواج الوظائف لأدنى حد .

٦ - لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصلة .

٧ - تخفض من خطر انحراف الاعمال وخروجها عن السبيل المحدد .

٨ - يمكن فى ظلها تنمية فريق قوى ومتناسق للادارة العليا .

المزايا الهامة للامركزية :

١ - تخفض من أعباء مديرى القمة لتركيزها على تفويض السلطة .

٢ - تنمية العموميين Generalists بدلا من الاخصائيين ، ومن ثم تسهل من شغلهم لمراكز المديرين العموميين .

٣ - تعمل على سرعة اتخاذ القرارات .

٤ - تقضى على الهوة الواسعة التى توجد عادة بين العدد القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين .

٥ - تخلق علاقات وروابط شخصية وثيقـــة وما يترتب عنها من زيادة فى التعاون والتنسيق .

٦ - ترفع من الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.

٧ ـ تمكن المنشآت ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافيا من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات .

٨ ـ يمكن تجربة الخطط فى إحدى الوحدات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها فى بقية وحدات المنشأة .

العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة

عادة لا يمكن المدير أن يكون مع لامركزية السلطة أو ضدها . ولكنه قد يرغب فى تفويض السلطة ، أو يفضل أن يقوم بنفسه باتخاذ كل القرارات . وقد نجد فى الشركات الكبرى المدير الذى يرغب فى إتخاذ كل القرارات ولكنه يجد أن هذا غير ممكن عمليا . أى أنه بالرغم من أن طبيعة المدير تؤثر على مدى تفويض السلطة ، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤثر على التفويض أيضاً . ولا يمكن للمدير أن يتكلم أو يسيطر على معظم هذه العوامل . وقد يقاوم أحد المديرين نفوذ هذه العوامل . بينما قد يعترف بها مدير آخر ويقوم بالتفويض طبقا لها ولكن لا يمكن للمدير الناجح أن يتجاهل هذه العوامل .

أما هذه العوامل المحددة لدرجة لامركزية السلطة فهى كالآتى :

١ ـ تكلفة القرار وخطورته : كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا . ويمكن التعبير عن هذه الخطورة أو التكلفة فى شكل مبالغ نقدية أو أشياء غير ملموسة مثل سمعة المنشأة أو مركزها التنافسى أو الروح المعنوية للعاملين .

٢ ـ توحيد السياسة : أما العامل الثانى والذى يرتبط إلى حد ما بالعامل الأول لأنه يحبذ من مركزية السلطة فهو الرغبة فى الحصول على السياسة الموحدة ولا شك أن هؤلاء الذين يهتمون بالتوحيد والثبات قبل أى شىء آخر يحبذون

المركزية نظراً لانها أقصر طريق لبلوغ مثل هذا الهـــدف ، فهم قد يرغبون فى التأكد من أن العملاء سيعاملون معاملة واحدة من حيث الجودة والسعر والائتمان والتسليم والخدمة ، أو أن نفس السياسات ستتبع مع الموردين ، أو أن سياسات العلاقات العامة ستكون نمطية .

٣ ـ الحجم الاقتصادى : كلما كبرت المنشأة كلما زاد عدد القرارات التى يجب اتخاذها وكذلك عدد المواقع التى تتخذ فيها هذه القرارات ، وما يترتب عن ذلك من صعوبة فى التنسيق . يضاف إلى ذلك أن كبر الحجم يعنى أيضا زيادة عـدد الاقسام وعدد المستويات الإدارية . ومثل هذه التعقيدات التنظيمية يمكن التغلب عليها إلى حـــد كبير عن طريق تقسيم المنشأة الكبيرة إلى وحدات متشابهة مع تفويض مديرى هذه الوحدات السلطة اللازمة .

٤ ـ تاريخ المنشأة : كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية السلطة أو لا مركزيتها على الطريقة التى نمت بها المنشأة . فالشركات التى توسعت من الداخل أى ذاتيـــا تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة . أما الشركات التى ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فانها تميل بوضوح نحو إتباع أسلوب لا مركزية السلطة على الاقل فى مرحلتها الأولى .

٥ ـ فلسفة الإدارة : لاشك أن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيرا هاما على مدى لا مركزية السلطة . فهناك من رجال الادارة العليـــا من يؤمن بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور ، ووسيلة تمكن المنشآت الكبيرة من العمل بنجاح . ولكن من الناحية الأخرى نجد من يؤمن بعكس ذلك ويتمسك بالسلطة ليس لمجرد الرغبة فى الاحتفـــاظ بقوته ومكانته بل لعدم ثقته فى مرؤوسيه وشعوره بأنهم غير قادرين على القيام بالعمل الذى يقوم به هو .

٦ - توافر المديرين : إن النقص الملحوظ فى القوى العاملة الادارية يحد من مدى اللامركزية فى السلطه نظراً لأن تفويض السلطة يفترض توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية الملقاة عليهم. وينبغى ملاحظة أن هذا العامل يتخذ كذريعه لتركيز السلطة وعدم تفويضها .

٧ - توافر الأساليب الرقابية : من العوامل المؤثرة فى درجة اللامركزية مدى تقدم الأساليب الرقابيه وتوافرها . ولاشك أن أحدا لا يتوقع من مدير كفء فى أى مستوى من المستويات الادارية أن يفوض السلطه إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل التى تمكنه من التأكد من أن السلطه المفوضه تستخدم بطريقه سليمه ، فإتباع اللامركزية لا يعنى فقدان الرقابه ، كما أن تفويض السلطه للمستويات الادارية الدنيا لاتخاذ القرارات لا يعنى تخلى المفوض عن مسئوليته .

٨ - لا مركزية الأداء : وهى تعتبر أساساً مسألة فنيه تتوقف على عوامل مثل وفورات تقسيم العمل ، وفرص استخدام الآلات ، وطبيعة العمل المطلوب إنجازه ، وموقع المواد الاوليه ، والعمال ، والمستهلكين . وبالرغم من أن هذا النوع من اللامركزيه قد يكون من طبيعه جغرافيـه أو ماديه إلا أنه لا يؤثر على مركزية السلطه . وبصفه عامه فإن السلطه تميل إلى اللامركزيه إذا كانت هناك لا مركزيه فى الأداء ، لأن لا مركزيه الاداء تقيد من القدرة على تركيزالسلطه . ويجب ألا يفهم بالتبعية أنه عندما يكون الاداء مركزيا فان السلطه تكون مركزيه أيضا . حقا ان السلطه يمكن تركيزها بسهولة أكبر اذا كان الاداء مركزيا ، واذا كانت الشركة ترغب فى اخضاع عمليه اتخاذ القرارات لرقابه دقيقـه فإن مركزيه الاداء تساعدها فى ذلك . ولكن هناك العديد من العوامل الاخرى - خلاف التركيز الجغرافى - والتى تؤثر فى مركزية السلطه .

٩ - ديناميكية المنشأة : أن ديناميكية المنشأة تؤثر أيضا على درجة لامركزية السلطة . فاذا كانت المنشأة تنمو بسرعة وتواجه المشكلات المعقدة للتوسع فان مديريها وخاصة هؤلاء المسئولين عن السياسة العليا ، قد يضطرون الى اتخاذ الجزء الأكبر من القرارات . ولكن من الغريب حقا ، أن هذا العامل نفسه قد يجبر هؤلاء المديرين إلى تفويض السلطة وتحمل الخطر المحسوب والمتعلق بتكاليف الأخطاء التى قد يقع فيها مرؤوسيهم . وبصفة عامة يتم حل هذه المشكلة المحيرة بالاتجاه نحـــو التفويض ، مع الاهتمام ببرامج التدريب الادارى لغرض تجنب التفويض الى مرؤوسين غير مدربين . أما الحل البديل فهو العمل على إبطاء معدل التغير بما فى ذلك معدل التوسع الذى يغرى دائما الى التغيير .

١٠ - مؤثرات بيئية : إن العوامل السابق مناقشتها تعتبر الى حد كبير من العوامل الداخلية بالنسبة للمنشأة ، بالرغم من أن عامل ديناميكية المنشأة قـــد ينطوى على بعض العناصر التى لايمكن لإدارة المنشأة السيطرة عليهـــا . ولكن بالاضافة الى ذلك فهناك قوى خارجية - مصدرها البيئة والظروف التى تعمـــل فيها المنشأة - تؤثر على مدى اللامركزية . ومن أهم هذه القوى الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية . فمثلا نجد أن الرقابة الحكوميـة على الكثير من سياسات المنشأة قد يجعل من الصعب وأحيانا من المستحيل إتباع أسلوب اللامركزية فى السلطة . فاذا كانت الأسعار تنظم بواسطة الأجهزة الحكوميـــة ، فانه لا يمكن منح مدير المبيعات حرية كبيرة فى تحديدها . وإذا كانت ساعات العمل والحد الأدنى للأجور محددة ، فـلا يمكن لمدير المصنع أن يحدد الساعات أو الأجور كما يشاء .

تعريف المسئولية Responsibility

إلى هذه النقطة من دراستنا لم نقم بمناقشة مفهوما هاما آخر يؤثر على العلاقات

التنظيمية ألا وهو مفهوم المسئولية. وبالرغم من شيوع استخدام كلمة المسئولية ، إلا أنها من أكثر الكلمات التي يساء فهمها في الكتابات الادارية . فكثيراً ما نسمع ونقرأ عن «تفويض المسئولية» و «جعل الشخص مسئولا» و «تنفيذ المسئولية» . كما أن هذه الكلمة كثيراً ما تستخدم لتعني الواجب أو النشاط أو حق السلطة .

أما لو حاولنا معرفة المعنى الصحيح للمسئولية فينبغي علينا اللجوء الى أقوال فقهاء الادارة في مفهوم المسئولية :

يعرف كونتز وأودونل Koontz and O'Donnell المسئولية بأنها «التزام المرؤوس - الذي عهد اليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب» .

أما رالف دافيز Davis فيقول : «المسئولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه» .

ويعرف جورج تيرى Terry المسئولية بأنها «التزام الفرد بتنفيذ الأنشطة المعهودة اليه بأحسن ما في قدرته» .

يتضح من التعاريف السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي التزام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له بكونه عضوا في التنظيم وبغض النظر عن رغباته الخاصة . وعلى ذلك فان الإلتزام هو أساس المسئولية ، ولهذا فليس للمسئولية معنى إلا عند تطبيقها على شخص ، فالمبنى أو الآلة أو الحيوان لا يمكن أن يكون مسئولا .

وتظهر المسئولية من واقع علاقة الرئيس - المرؤوس ، أى من حقيقة أن شخصا (في هذه الحالة مدير) له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر . وفي ميدان الأعمال تنتج هذه السلطة عادة من الاتفاق أو التعاقد والذي بمقتضاه يوافق المرؤوس على أداء مثل هذه الخدمات-مستخدما السلطة المفوضة-

نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فإن السلطة تنساب وتتدفق من الرئيس الى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات ، أما المسئولية فهى الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات .

والمسئولية قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهى بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاما مستمرا ، ومن الناحية الأخرى فان رئيس مجلس الادارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذى ينتهى التزامه أى مسئوليته عندما ينتهى من دراسته ويقدم تقريره للرئيس .

المسئولية والتفويض :

وبالنسبة للتفويض فإن المسئولية لايمكن تفويضها. حقا إن الرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء واجب ، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتفويض جزء من السلطة التى حصل عليها، ولكن لا الرئيس أو المرؤوس يفوض شيئا من مسئوليته . فالمسئولية بكونها التزام بالأداء هى فى الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه، ولايمكن لأى مرؤوس أن يخفض او يقلل من مسئوليته أى التزامه عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب .

وبالتالى لايمكن لأى مدير أن يحول المسئولية لمرؤوسيه . فالمدير العام الذى يعينه مجلس الادارة لا يمكنه تجنب المسئولية الكاملة عن أعمال الشركة . فاذا أساء موظفى الشركة التصرف وتسببوا فى اغضاب العملاء أو إثارة النقابة العمالية فان المدير العام هو المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الاشياء وعن غيرها من تصرفات موظفى الشركة . ولا يمكنه الادعاء إنه « فوض المسئولية » الى مدير والذى قد يكون فى الحقيقة هو المتسبب فى هذه الصعوبات والمشكلات . ومن ثم فان الرئيس عندما يفوض جزءا من سلطته إلى أحد مرؤوسيه لأداء

واجب أو عمل معين فانه (أى الرئيس) يظل مسئولا أمام من يعلوه فى المستويات الإدارية عن نتائج أعمال هذا المرؤوس . وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقا التخلى عن المسئولية أمام رئيسه الأعلى وإن كان مرؤوسه يكون مسئولا أمامه .

تكافؤ السلطة والمسئولية :

يجب أن تكون سلطة أى مدير ومسئوليته متكافئتين ومتساويتين . وطالما أن سلطة المدير تمطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة اليه وبمسئوليته عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته ، فينتج ذلك أن سلطه ومسئولية أى مدير ترتبطان ارتباطا وثيقا. وهذا الارتباط بينهما جوهرى ويظهر من تحقيق نفس العمل .

ولنفترض أن مدير المبيعات فوضت اليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقع فروع البيع ، وتعيين رجال البيع ، ووضع خطة أجورهم ، والترويج للبيعات . وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات ، ومن ثم فان قبوله الالتزام بأداء هذه الواجبات أى قبوله المسئولية يصبح فى الواقع غير ذى معنى . ومن وجهة النظر الإدارية ، فان السلطة المفوضة بدون مسئولية ينقصها الهدف النهائى وليس هناك مبرر لوجودها . وبالمثل فان المسئولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة. ولا يمكن لأى مدير أن يتوقع من مرؤوسه أداء الواجبات المعهودة اليه إذا كان هذا المرؤوس لايمتلك السلطة اللازمة للقيام بعمله. أو بالعكس ، فإن تفويض السلطة للمرؤوس الذى يفشل فى قبول الاستخدام السليم لها عن طريق تحمل مسئولية الوفاء بهذه الواجبات المحددة يعتبر أيضا من المواقف الادارية السيئة . أى بعبارة أخرى بالنسبة لأى مدير يجب أن تكون السلطة مساوية المسئولية ، وبالعكس يجب أن تكون المسئولية مساوية للسلطة، فالسلطة والمسئولية توأمان .

ويمكن النظر الى السلطة كأنها منظم Regulator ، أى أن مقدار السلطة ومداها يميلان الى تحديد مقدار ومدى المسئولية . وعندما تكون السلطة أقل من المسئولية فإن الاتجاه هو أن تنخفض المسئولية الى مستوى السلطة . وبالعكس فعندما تكون السلطة أكبر من المسئولية فان الميل يكون الى زيادة المسئولية لكى تصل الى مستوى السلطة . وإذا لم يحدث هذا فان الموقف -كما أشرنا من قبل - يصبح سيئا .

اهمية المسئولية الثابتة :

ترتبط المسئولية الثابتة Fixed Responsibility ارتباطا وثيقاً بمفهوم تكافؤ السلطة والمسئولية ، وهى تعنى أن قبول الالتزام لأداء وظيفة أو واجب يضع الالتزام بالضبط على المرؤوس، وأنه لأمر متروك لهذا المرؤوس، أن يقوم بعمله بسرعة وكفاءة . ويعتبر تثبيت المسئولية المحددة من الأمور الهامة لأنه يساعد على تنمية المرؤوس ، ويساند فى تحقيق العمل، ويشير الى المناطق التى تحتاج الى الاعمال التصحيحية ، ويخفض من الميل نحو نقل المسئولية للغير .

وعندما يكون الشخص مسئولا مسئولية كاملة عن عمل ما ، فأنه لن يتأخر فى بذل أقصى ما لديه من جهد لتنفيذ هذا العمل . فهو يريد أن يثبت وجوده وأن يبين قدرته وكفاءته . يضاف الى ذلك أن تثبيت المسئولية المحددة يساعد على التنسيق الادارى للأعمال داخل هيكل التنظيم . فمعرفة من هو المسئول عن أى عمل ومتى - تساعد على تحديد الشخص المناسب للعمل المحدد بسرعة وبطريقة مباشرة . كما أن المناطق التى تحتاج الى المزيد من المساعدة أو التدريب يمكن تحديدها بسرعة .

وأخيراً فان المسئولية الثابتة تتطلب قيام الشخص المعين بأداء العمل المحدد . ويترتب على هذا ضرورة قيامه بنفسه بهذا العمل كله ، أى أن هذا التثبيت يمنعه من الاقتصار على القيام بجزء من العمل أو تحويل هذا العمل أو جزء منه للآخرين .

علاقات السلطة

بعد الانتهاء من مناقشة تجميع الأنشطة فى وحدات تنظيمية وشرح السلطة الإدارية ، سنقوم الآن بمناقشة علاقات السلطة التى توجد بين هـــذه الوحدات التنظيمية . وسنلاحظ أن هناك أنواع مختلفة من علاقات السلطة توجد وتستخدم لكى يتمكن الأشخاص من العمل بفاعلية لتحقيق هدف معين ، أى الحصول على العمل التنظيمى الفعال فى الإدارة .

السلطة التنفيذية Line Authority

إن الخاصية المميزة للنمو الرأسى للتنظيم هى علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس ، أى أن الرئيس يفوض سلطة الى مرؤوس والذى يقوم بدوره بتفويض سلطة إلى مرؤوس آخر وهكذا ليتكون خط السلطة يمتد من القمة الى أدنى مستوى فى هيكل التنظيم . ويتكون خط السلطة هذا من سلاسل غير منقطعة من خطوات السلطة أو تدرجها والتى تشكل ترتيبا هيراركيا يتواجد فى كل أنواع التنظيم .

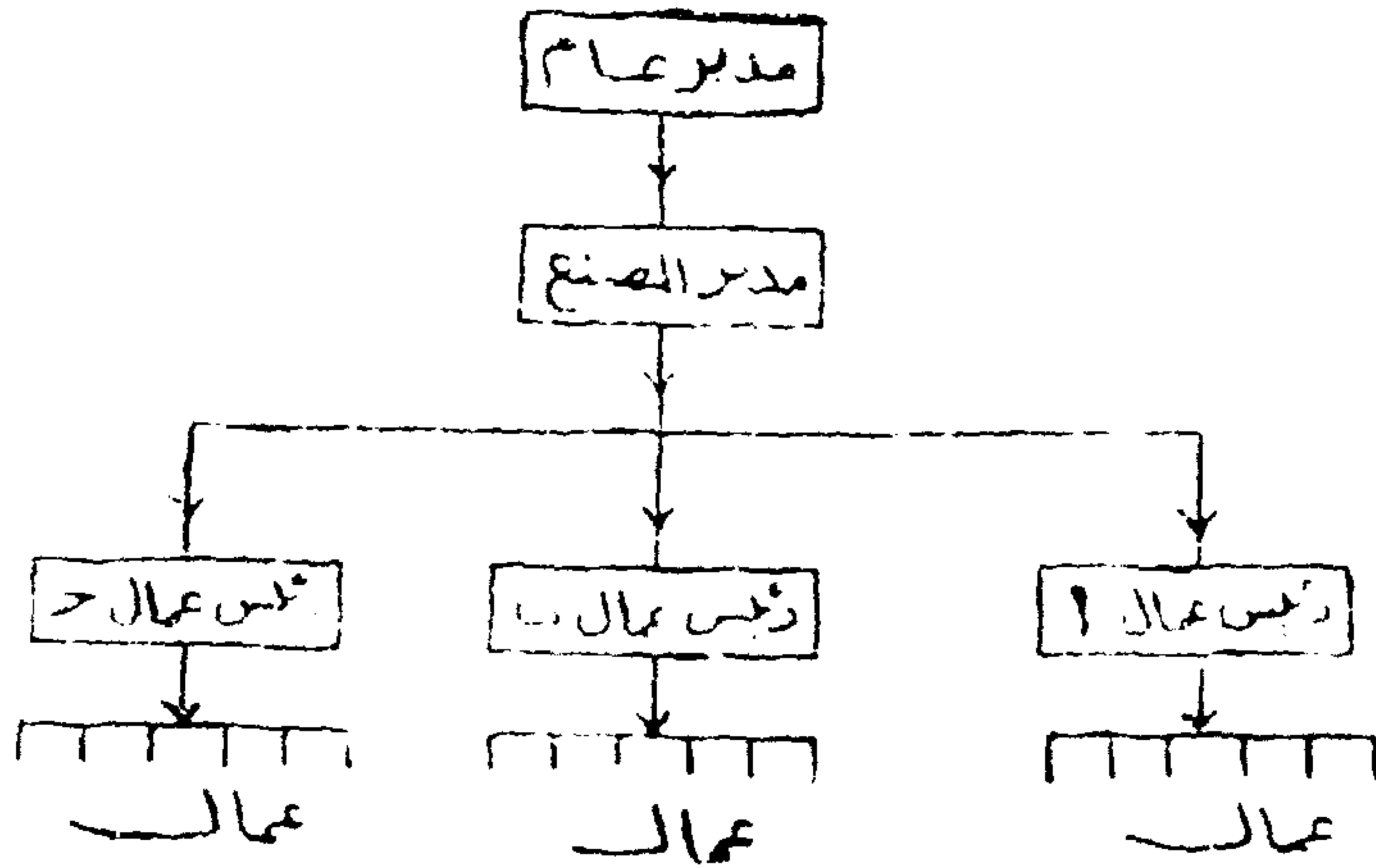
ويمكن لأعضاء المنشأة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة . فالرئيس يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس، وهذه العلاقة هى أساس السلطة التنفيذية . وبالتالى فان علاقة السلطة تكون خطا مباشراً بين الرئيس والمرؤوس . ويعرف كل عضو بسهولة ممن يستلم الاوامر وأمام من يكون مسئولا . والشخص صاحب السلطه التنفيذية يكون مسئولا عن عمل وحدته ومساهمتها المباشرة فى تحقيق أهداف المنشأة . ولذا يطلق على السلطه التنفيذية أحيانا اصطلاح السلطة التشغيلية المباشرة . وهنا تتخذ القرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقته المعينة ولا يرجع إلى رئيسه المباشر لغرض التشاور إلا إذا استدعت الضرورة ذلك .

هيكل التنظيم التنفيذى :

عندما تستخدم السلطة التنفيذية فقط ، فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذيا . وفى هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الادارات الاستشارية أو الأخصائيين الاستشاريين . ويشمل كل المديرين بالعمليات التى تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنشأة . ويكون كل مدير تنفيذى مسئولا عن كل الأنشطة داخل وحدته المعينة. فعلى سبيل المثال، يقوم بجدولة العمل، وبالتعيين والفصل، وحسبة التكاليف ، ورقابة الجودة . وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم فى المنشآت الصغيرة ، وخاصة متاجر التجزئة والمصانع التى تستخدم عدداً محدوداً جداً من العاملين ، ويوضح الشكل رقم (٦-٢) مثل هذا النوع من التنظيم . ويمتاز التنظيم

الشكل رقم (٦ - ٢)

هيكل تنظيم تنفيذى



التنفيذى بمزايا لها أهميتها ومنها الآتى :

(١) سرعة اتخاذ القرارات .

(٢) التحديد الواضح للواجبات .

(٣) تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشـ

(٤) وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها .

وبالرغم من ذلك فإن النوع التنفيذى لهيكل التنظيم ينطوى على عيوب موروثة فيه ومنها الآتى :

(١) إرهاق الاداريين بالعديد من الواجبات .

(٢) عدم استخدام التخصص .

(٣) صعوبة إحلال أعضاء الإدارة .

(٤) عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكافى لأنشطة هامة مثل التخطيط الادارى، والبحث والتطوير، والمقاييس الرقابية الشاملة .

وللتغلب على هذه العيوب يمكن إضافة بعض التعديلات بحيث لا يقتصر الأمر على السلطة التنفيذية بل تستخدم أيضاً السلطة الاستشارية . وينتج عن علاقات السلطة فى هذه الحالة ما يعرف بهيكل التنظيم التنفيذى والاستشارى Line and staff أو النوع المشترك . ولكن قبل مناقشة علاقات السلطة فى ظل هذا النوع من هيكل التنظيم ينبغى أولا الاشارة إلى بعض الحقائق المتعلقة بالسلطة الاستشاريه .

السلطة الاستشارية Staff Authority

إن مفهوم السلطة التنفيذية يتمشى مع مفهوم السلطة السابق لنا دراسته بالتفصيل . فصاحب السلطة هنا له الحق فى اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ أشياء (أو عدم تنفيذها) . وفى هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها . ولكن هناك نوع آخر من السلطة يطلق عليه تجاوزا «السلطة الاستشارية» وهذه السلطة هى أيضا علاقة ولكنها استشارية فى طبيعتها . فصاحب السلطة الاستشارية لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ مايقدمه من اقتراحات أو توصيات . أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها تصدر باسمه ومن ثم

تصبح فى هذه الحالة أوامر لا يجوز رفضها . وبالتالى فإن علاقات السلطة الاستشارية هى تلك العلاقات التى تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذيه .

وفى ضوء الشرح السابق يتضح أن هيكل التنظيم ما هو إلا خط متفرد ولا يمكن أن يكون خلاف ذلك . وهذا الخط المتفرد هو سلسلة السلطة التنفيذية . وأى واجب فى التنظيم لا يمكن تحديده كحلقة حقيقية فى سلسلة السلطة أى فى عملية التدرج يعتبر وظيفة مساعدة للسلطه التنفيذية التى تنساب فى الخط الاساسى. ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشاريه يجب أن تعتمد على السلطه التنفيذيه فى وجودها، ولا يمكن أن تظهر هكذا من نفسها فى التنظيم دون السلطة التنفيذية التى هى الأساس. ولذا لانجد هيكلا للتنظيم الاستشارى فقط، ولكن عند استخدام السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصبح مشتركا أى تنفيذى واستشارى .

التنظيم التنفيذى والاستشارى Line and Staff :

إن معظم المنشآت يجب عليها أن تعمل فى جو من التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر فى المعرفة والتكنولوجيا. وإذا أضفنا إلى ذلك نمو المنشأة وتوسعها يصبح من الضرورى التخفيف من عبء أعضاء الإدارة من أصحاب السلطة التنفيذية وذلك بأن نرفع عن كاهلهم بعض الواجبات المعينة. يضاف إلى ذلك الاعتراف المتزايد بالحاجة إلى أخصائيين معينين. ونجد الآن مكاناً فى هيكل التنظيم لأخصائيين مثل الخبير فى وضع مستويات العمل ، والمستشار القانونى ، وخبير الضرائب ، والعالم الباحث ، ومستشار العلاقات العامة ، ولا شك أن الغرض الأساسى من وجودهم هو إعفاء المديرين التنفيذيين من بعض واجباتهم المعينة لكى يكونوا أكثر قدرة على تركيز جهودهم على الأنشطة التى تعمل مباشرة على تحقيق أهداف المنشأة . وعلى هذا فإن السلطات التنفيذيه يتم تعديلها ، كما أن التفويض الجانبى للسلطات من المديرين التنفيذيين يصبح ضرورياً . ويبقى خط السلطة هو الطريق

أو المسلك الوحيد للأوامر أو لأداء العمل. ويتكون هذا الخط المنفرد من علاقات السلطة بين المديرين التنفيذيين أى أصحاب السلطة التنفيذيه . وبصفة عامة فأن معظم المديرين الاستشاريين لايزاولون سلطتهم الاستشارية خلال قنوات السلطة التنفيذيه ، بل إلى خط السلطة . وهذا ماسبق لنا قوله من أن الاستشارى لا يصدر الأوامر بل يرفع توصياته إلى التنفيذى الذى يصدر هو الأوامر .

ويزاول المديرون الاستشاريون سلطتهم الاستشارية الصحيحة لمساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أداء العمل . أما ماهو المدير التنفيذى وماهو المدير الاستشارى فيتوقف على نوع السلطة الممنوحة . فالسلطة التنفيذيه تشير إلى المدير التنفيذى ، والسلطة الاستشارية إلى المدير الاستشارى . وتؤدى السلطة التنفيذية - كما سبق وأن رأينا - إلى ظهور التنظيم التنفيذى . ولكن استخدام السلطة الاستشارية يعدل من التنظيم التنفيذى ويجعله تنظيما تنفيذيا واستشاريا وهو النوع الذى نجده فى معظم التنظيمات .

ويبين الشكل رقم (٦ - ٣) هيكل تنظيم تنفيذى واستشارى . ويمتد الجزء التنفيذى من هذا الهيكل - والذى يمثل السلطه التنفيذية - من رئيس مجلس الإدارة متجها لأسفل خلال الوحدات التنظيمية الجوهريه الثلاث :

(١) إلى مدير الإنتاج ، ومدير المصنع ، ورؤساء العمال الثلاثة .

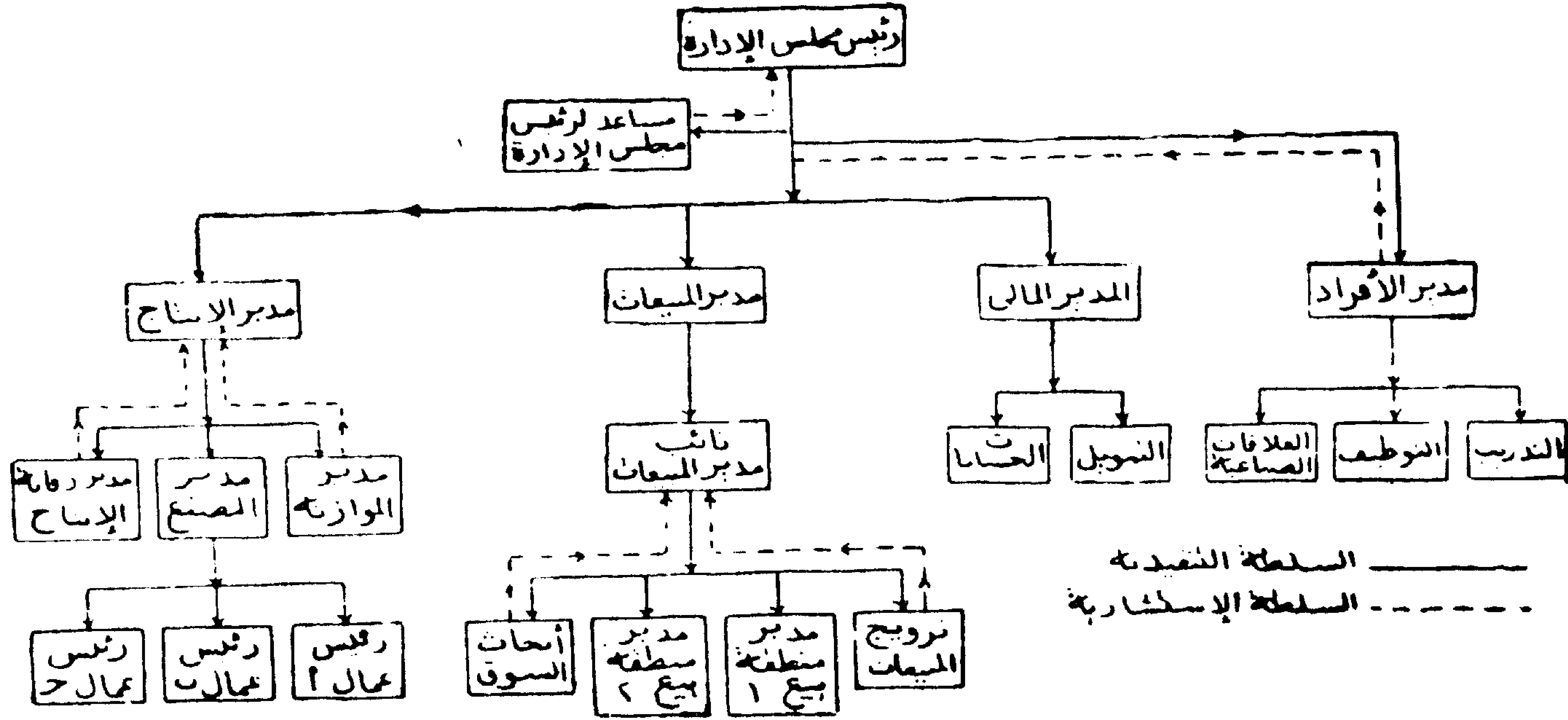
(٢) الى مدير المبيعات ، ونائب مدير المبيعات ، ومديرا منطقتى البيع .

(٣) إلى المدير المالى ، والتمويل ، والحسابات .

وكما هو مرسوم بالشكل فإن الجزء الاستشارى يمثله مدير الموازنة التخطيطية ومدير رقابة الإنتاج تحت الإنتاج ، وترويج المبيعات وأبحاث السوق تحت نائب مدير المبيعات ومدير الأفراد المسئول أمام مجلس الإدارة .

وأنه لمخالفة للقواعد المرسيه للسلطه التنفيذيه أن يقوم مدير الموازنه بإصدار

الشكل رقم (٦ - ٣)



هيكل تنظيم تنفيذى واستشارى يوضح السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

أوامر الى رئيس العمال (أ) وبالمثل لا يمكن لمدير أبحاث السوق أن يصدر الأوامر الى مدير منطقة البيع .

ويوضح الشكل أيضا أن الوحدات الاستشارية يمكن أن توجد فى هيكل التنظيم التنفيذى والاستشارى عند أى مستوى تنظيمى للادارة من أعلى القمة ، حيث نجد مدير الأفراد ، الى المستويات الأقل حيث نجد مدير رقابة الإنتاج ومدير أبحاث السوق .

ومن المهم أيضا ملاحظة أنه بالرغم من أن وظيفة ما قد تكون من النوع الاستشارى فى علاقتها بهيكل التنظيم بكامله ، إلا أنها يمكن أن تكون من النوع التنفيذى للتنظيم إذا نظر إليها على حدة وفى حد ذاتها . فمثلا فى الشكل رقم(٦-٣) نجد أن مدير الموازنة التخطيطية يؤدى وظيفة إستشارية وذلك من وجهة نظر هيكل التنظيم ككل . ولكن قيامه بأداء هـذه الواجبات الاستشارية قد يستلزم خدمات اثنين من المساعدين يعمل مع كل واحد منهما أربعة من الكتبـة (هذه المعلومات لا تظهر فى الشكل رقم ٦ - ٣) . وبالتالى إذا نظرنا فقط إلى مجموعة الموازنة هذه كوحدة ، فان مدير الموازنة يكون مديراً تنفيذياً ، أما لو أخذنا فى الاعتبـار الهيكل التنظيمى كله ، فان مدير الموازنة يكون مديراً إستشارياً . وسلطته التنفيذية داخل حدود وحدته التنظيمية ـ أى حقه فى إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الى مساعديه الاثنين ـ هى كل ما يملكه من سلطة تنفيذية أو سلطة آمرة .

وهذه الهوية أو الصفة المزدوجة قد تسبب لبسا لدارسى التنظيم . ولمنع هذا اللبس فمن المفيد استعراض العمـل الذى تقوم به الوحدة التنظيمية من وجهة نظر الأهداف الرئيسية للمنشأة . فإذا كانت السلطة على هـذه الأنشطة ترتبط مباشرة بتحقيق هذه الأهداف ، فان الوحدة تكون تنفيذية . وبالعكس ، إذا كانت السلطة على هذه الأنشطة ترتبط بطريقة غـير مباشرة بتحقيق الاهداف

الرئيسية فان الوحدة تكون إستشارية. وفى الحالة الأخيرة فان الهدف قد يكون تحقيق أغراض مساعدة أو ثانوية والتى تساعد بدورها على تحقيق الأهداف الرئيسية .

دور المساعد الاستشارى Staff Assistant :

من الاتجاهات الحديثة فى المنشآت الكبيرة قيام المديرين التنفيذين وخاصة فى المستويات العليا بتعيين مساعدين إستشاريين لمعاونتهم . وينطوى عمل هذا الاستشارى على مساعدة رئيسه فى تخطيط و/ أو الإشراف على نشاط الآخرين . أى المساعدة فى العمل الذى ينبغى على الرئيس القيام به شخصيا إذا توافر له الوقت والمعرفة المتخصصة . أى بعبارة أخرى أن المساعدين الاستشاريين يعملون كامتداد لشخصية رئيسهم المدير التنفيذى .

وقد تنطوى واجبات المساعد الاستشارى على كل أو بعض الواجبات الآتية :

١ ـ تجميع الحقائق .

٢ ـ تلخيص الحقائق وتفسيرها .

٣ ـ التوصية بما يجب عمله .

٤ ـ مناقشة الخطط المقترحة مع المديرين الآخرين والحصول على موافقتهم أو على أسباب رفضهم .

٥ ـ إعداد الأوامر المكتوبة وغيرها من المستندات الضرورية لوضع الخطة موضع التنفيذ .

٦ ـ توضيح وشرح الأوامر الصادرة .

٧ ـ ملاحظة العمليات الفعلية للتأكد من نجاح الأوامر الصادرة فى تحقيق النتائج المرغوبة .

٨ - تشجيع تبادل المعلومات بين الرؤساء التشغيليين لزيادة التنسيق الاختيارى .

٩ - البدء فى التفكير فى الخطط الجديدة على أساس النتائج الفعلية والظروف المتوقعة .

١٠ - تزويد أعضاء الجماعة بالمعلومات والنصائح المتعلقة بأداء الواجبات المعهودة لهم .

ونلاحظ أن كل هذه الواجبات هى فى الحقيقة من المظاهر التخطيطية والتوجيهية والرقابية ، والتى إذا لم يعهد بها المدير التنفيذى الى مساعده أو مساعديه الاستشاريين لتعين عليه القيام بها بنفسه .

متى يكون استخدام الاستشاريين مرغوبا :

من دراسة الحالات المختلفة التى يستخدم فيها الاستشارى يمكن القول بأن استخدامه يكون مرغوبا فيه عندما :

(١) تكون واجبات المدير التنفيذى تفوق طاقته لتنفيذ هذه الواجبات بطريقة جيدة ، إما بسبب قلة الوقت المتاح له وقلة حيويته أو بسبب أن هذه الواجبات تستلزم معرفة متخصصة لا يمتلكها .

(٢) لا يستطيع المدير التنفيذى تخفيف هذا العبء عن طريق التفويض لمرؤوسيه بسبب : (أ) أن توحيد أو تنسيق العمل فى عدة وحدات تشغيلية قد يكون هاما بصفة خاصة ، أو (ب) أن الفاعلية يمكن زيادتها عن طريق إسناد العمل إلى أخصائى ، أو (ج) أن المرؤوسين ينقصهم الوقت أو القدرة على القيام بنصيب أكبر فى تخطيط أعمالهم أو العمل بفاعلية مع إشراف أقل .

وبالرغم من هذا ينبغي أن تتذكر أن إستخدام الاستشاري ينطوي أيضاً على عيوب منها :

(١) كثيراً ما يترتب على إستخدام الاستشاريين زيادة النفقة الإدارية ولذا فقبل إنشاء مركز في التنظيم الاستشاري يجب مقارنة التكلفة الإضافية بالمزايا التي يمكن تحقيقها من وراء استخدامه .

(٢) يؤدي إستخدام الاستشاري الى زيادة تعقيد العلاقات التنظيمية ، ولا يرجع هذا التعقيد فقط إلى زيادة عدد العلاقات ، بل إلى صعوبة تحديد وتعريف المركز المعين للرجل الاستشاري ومايصاحب ذلك من سوء الفهم . يضاف الى ذلك أن الكثير من الناس لا يقبل الاستماع الى النصائح أو التوصيات التي تصله من أشخاص لا ينظر اليهم كرؤساء .

شروط العمل الناجح للاستشاريين :

نظراً لأن إستخدام الاستشاريين يعتبر من الترتيبات المعقدة نسبياً في التنظيم الإداري ، فلابد من مراعاة الدقة لكي يكون الإستخدام فعالا ومفيدا . وبالإضافة إلى التأكد من أن فكرة الاستشاريين مفهومة ، وأن الاشخاص المناسبين قد اختيروا لشغل المراكز الاستشارية ، هناك عدد من النقاط التي ينبغي أخذها في الحسبان لضمان نجاح عمل الاستشاري والتي من بينها الآتي :

١ - تيسير حصوله على المعلومات الضرورية :

إذا كان على الاستشاري أن يخدم كامتداد لشخصية رئيسه ، فيجب أن يكون على معرفة تامة بهذه الشخصية . ولذا إن لم يكن على إتصال مستمر برئيسه فلن يتعرف على طبيعة وأنواع المعلومات التي يحتاجها الرئيس ، كما أنه سيكون في مركز ضعيف لا يستطيع معه شرح وجهة نظر رئيسه بالنسبة للموضوع المعين

للأشخاص الآخرين فى المنشأة . ولذا يقع على الرئيس التزام بضرورة استقبال مساعديه الاستشاريين للتناقش معهم وإشراكهم فى معلوماته وآماله وخططه .

ومن الناحية الأخرى يلزم الاستشارى المعلومات التشغيلية المتعلقة بالواجبات المسنودة له . ومن ثم ينبغى أن يكون هنـــاك اتصال سهل وسريع بينه وبين الرؤوساء التنفيذيين الذين يجب عليهم تشجيع تدفق مثـــل هذه المعلومات الى الاستشاريين . والاتصالات الشخصية غير الرسمية قد تكون أكثرفاعلية لحصول الاستشارى على المعلومات الضرورية . ولذا يقال أن تدفق المعلومات يعتمد على العلاقات الاجتماعية أكثر من إعتماده على التصميم التنظيمى .

٢ - استشارته قبل إتخاذ القرار :

إن فاعلية الرجل الاستشارى تتوقف على مدى إستشارة الرئيس له قبل إتخاذ القرار المعين . فالاستشارى يحتل مركزه أصلا لتقديم رأيه ومشورته ونصيحته إلى رئيسه حتى يمكن للأخير أن يستفيد منها عن طريق إتخاذ القرارات السليمة . هذا بالاضافة إلى أن الاستشارى يستطيع أن يخفف من أعباء رئيسه ويعفيه من ضرورة الاهتمام بتفاصيل العمليات .

٣ - قيامه بالمبادرة :

هناك وجهتين للنظر إلى المبادرة التى ينبغى على الاستشارى اتخاذها . وتنادى الأولى بأن الاستشارى ينبغى أن يكون جاهزاً لتقديم المساعدة عندما يتطلب منه بذلك ، وهذا الطلب قد يأتى من رئيسه أو من الوحدة التشغيلية . أما وجهة النظر الثانية فتفترض أن الاستشارى نفسه هو الذى يبدأ بالعمل . وهنـا ينبغى أن يكون ملماً إلماما كاملا بتفاصيل منطقة عمله ، ومن ثم يتوقع منه معرفة أى

خطأ يحدث فيها ويبدأ - بدون انتظار طلب من رئيسه - فى دراسة الاجراءات التصحيحية .

٤ - القبول الاختيارى لتوصياته :

يقوم الاستشارى بتقديم توصياته لكل من رئيسه والاداريين التشغيليين الذين يعملون تحت إشراف هذا الرئيس. وحتى تكون هذه التوصيات فعالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق والتنفيذ ومتكاملة مع إجمالى الأعمال التشغيلية . وفى معظم الحالات يجب أن تلقى هذه التوجيهات القبول الاختيارى من جانب المديرين التنفيذيين ، ولا تتخذ شكل الأوامر إلا فى حالة صدورها من جانب الرئيس. ونظراً إلى أن الرجوع إلى السلطة التنفيذية وإصدار الأوامر لا يلجأ إليه إلا كحل أخير ، فينبغى على المساعد الاستشارى أن يعتمد أساساً على الفوز بالقبول الاختيارى لآرائه ونصائحه وتوصياته . ولايخفى عنا أن الحكمة فى ذلك هى أن النجاح فى تنفيذ التوصيات يتوقف على مدى تعاون المنفذين الذى يعتمد بدوره على مدى قبولهم لها . والاستشارى الناجح هو الذى يتمكن من «بيع» أفكاره وتوصياته أو جعلها كأنها من بنات أفكار المديرين التنفيذيين ، تاركا الحقائق تتكلم عن نفسها ، واقفا فى الخلفية كفرد كل غرضه هو مساعدة الآخرين على القيام بعملهم بنجاح .

السلطة الوظيفية Functional Authority

السلطة الوظيفية هى تلك السلطة التى تفوض لفرد أو إدارة بخصوص عمليات او تصرفات أو سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنشطة تتم بواسطة الافراد فى إدارات خلاف الإدارة المفوض اليها هذه السلطة . أى أنها السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يقدمها الى الادارات الاخرى وليس بحكم

كونه رئيسا عليها كما هو الحال فى السلطة التنفيذية . وإذا اتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء ، فان السلطة على هذه الأنشطة كان يجب مزاولتها بواسطة المديرين التنفيذيين ، ولكن هناك عدة أسباب — منها القصور فى المعرفة المتخصصة ، والقصور فى المقدرة على الاشراف على العمليات ، وخطر التفسيرات المتنوعة للسياسات — تشرح لماذا لايسمح أحيانا لهؤلاء المديرين فى مزاولة هذه السلطة . وفى مثل هذه الحالات ، فان المدير التنفيذى قد يعفى من هذه السلطة المحدودة ، مع تفويض مدير فى إدارة أخرى سلطة متخصصة أى « وظيفية » القيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة .

ولايقتصر تفويض السلطة الوظيفية على مديرى نوع معين من الإدارات . فهذه السلطة قد يزاولها رؤساء الادارات التنفيذية أو مديرى الإدارات الاستشارية ، ولكنها فى أغلب الحالات تفوض إلى الادارات الاستشارية نظراً لأنها تتكون من إخصائيين يمتلكون المعرفة المتخصصة المطلوبة .

تطور السلطة الوظيفية :

سبق وأن رأينا أن الاخصائى الاستشارى يقدم النصيحة أو الاقتراحات أو التوصيات لرئيسه التنفيذى ، والذى قد يقبلها ومن ثم يصدرها كتعليمات تتجه إلى أسفل فى هيراركية التنظيم . وعادة يحدث أول تعديل أو تغيير فى هذه العلاقة عندما يقوم الرئيس بتفويض الاستشارى سلطة الايصال المباشر لهذه المعلومات والنصائح والاقتراحات إلى مرؤوسى الرئيس ، فمثلا قد يسمح للمساعد الاستشارى لرئيس مجلس الادارة بالاتصال مباشرة بمديرى الادارات التشغيلية وإبلاغهم النصائح والمعلومات المتعلقة بكيفية معالجة المشكلات المالية ، هذا بدلا من تقديم هذه المعلومات والنصائح أولا إلى رئيس مجلس الادارة ومنه تنساب

خلال خط السلطة إلى المديرين التنفيذيين . ولاشك أن هذا يوفر من وقت رئيس مجلس الإدارة وجهده . كما يترتب عليه أيضا سرعة انتشار المعلومات .

ويحدث التعديل الثانى فى هذه العلاقة عندما يسمح للأخصائى الاستشارى ليس فقط بإيصال المعلومات والنصائح إلى المديرين التنفيذيين ، بل بالتشاور معهم وأن يشرح لهم كيف ينبغى استخدام هذه المعلومات أو كيف يجب وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ . فمثلا قد يطلب رئيس مجلس الإدارة من مساعده الاستشارى أن يقدم النصيحة للمديرين التنفيذيين بخصوص إجراءات معينه. ومن الواضح هنا أنه من مصلحة الجميع أن يقوم الرجل الاستشارى بإعطاء الأوامر إلى الأشخاص المسئولين عن هذا النشاط ، ولكن قيامه بإصدار الأوامر يتطلب فى هذه الحالة موافقة الاداريين التنفيذيين الذين يهمهم الامر على ذلك . فإذا رفضوا السماح له بذلك فليس أمام الاستشارى إلا اللجوء الى رئيسه لكى يصدر التعليمات والاوامر اللازمة . وحتى الآن ، رغم التغيرات السابقة فان الاخصائى مازال يعمل كاستشارى ولا يتمتع الا بالسلطة الاستشارية .

أما التحول الى السلطة الوظيفية فيتحقق عندما يفوض المساعد الاستشارى سلطة محددة لتحديد العمليات أو طرق العمل أو حتى السياسة التى ينبغى اتباعها فى كل الوحـــدات التنظيمية التى يهمها الامر سواء كانت تنفيذية أو استشارية . ومساعد رئيس مجلس الادارة ـ على سبيل المثال ـ الذى كان له من قبل أن ينصح فقط ، قـــد يمنح الآن سلطة محدودة للاشراف على أنشطة متخصصة فى الجزء التنفيذى من التنظيم . وهو فى هذه الحالة لايقتصر على مجرد تقديم النصح لرئيسه أو للمديرين التنفيذيين المرؤوسين لرئيسه ، بل يمكنه الآن أن يصدر التعليمات المحددة للاجراءات المعينة .

وأخيراً ينبغى أن نلاحظ أن هذه السلطة الوظيفية متخصصة وتتقيد بأنشطة أو وظائف معينه . فمثلا مدير الحسابات قد يمنح سلطة ، ليست التوصية ، بل لتحديد نوع السجلات الحاسبية التى يجب أن تحتفظ بها مناطق البيع أو المخازن . ورغم تلقى مدير منطقة البيع مثل هذه التعليمات من مدير الحسابات ، فانه مازال أساساً خاضعاً لأوامر وإشراف ورقابة رئيسه التنفيذى أى مدير المبيعات . وكذلك الحال بالنسبة لأمين المخزن الذى ما زال أساساً مرؤوساً لمدير المخازن .

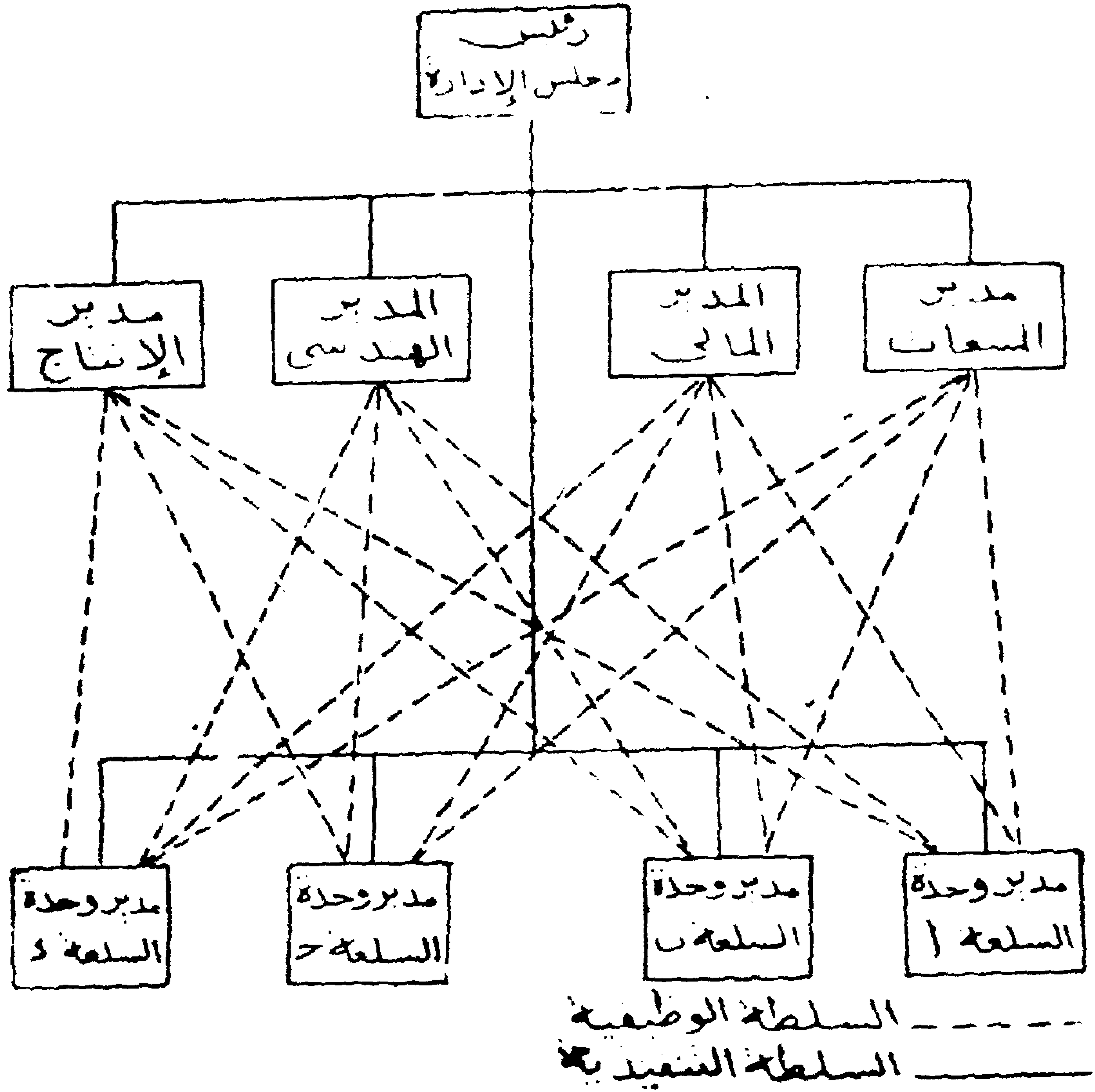
السلطة الوظيفية كما يزاولها المديرين التنفيذيين :

أحياناً يكون لرؤساء الإدارات التشغيلية أسباب قوية للسيطرة على بعض طرق العمل أو العمليات فى إدارة تنفيذية أخرى فمثلا قد يحصل مدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديرى الانتاج وذلك فيما يتعلق بجدولة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات .

وعندما تكون المنشاة منظمة حسب السلع ، أى أن هناك وحدات تنظيمية لكل سلعة ، فإن مديرى هذه الوحدات قد يخضعون لسلطة وظيفية يزاولها مديرين آخرين . ولأغراض إدارية عديدة أهمهـا التنسيق ، فإن جميع وظائف البيع والإنتاج والتمويل وغيرها والمتعلقة بالسلعة المعينة قد توضع تحت رئاسة مدير الوحدة السلعية الذى قد يكون مسئولا مباشرة أمام رئيس مجلس الإدارة . وهنا نجد أن بعض المديرين التنفيذيين فى القمة والذين يشرفون على الوظائف الرئيسية فى المنشأة لايتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة على مديرى وحدات السلع . ولكن التأكد من أن سياسات البيع أو السياسة المالية تتبع بطريقة سليمه فى هـذه الوحدات ، فان مديرى القمه السابق ذكرهم قد يمنحون سلطه تنفيذيه كما يظهر فى الشكل رقم (٦ - ٤) .

الشكل رقم (٦ - ٤)

السلطة الوظيفية للادارات التنفيذية



قيود على استخدام السلطة الوظيفية :

ان فهم طبيعة السلطة الوظيفيـة شيء ومعرفة متى تستخدم شيء آخر . ولذا فعند التطبيق العملي للسلطة الوظيفية يجب الإلمام بمزاياها وحدودها . ونظراً لان مناقشتنا السابقة كانت الى جانب استخدام السلطة الوظيفية ، فاننا سنبدأ بالنظر الى أخطارها الرئيسية وعيوب استخدامها والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

١ ـ زيادة العبء على الاشخاص التشغيليين :

ان التعليمات والاوامر التى تأتى من عدة مديرين وظيفيين قد تزيد من العبء الواقع على الاشخاص التشغيليين . يضاف الى ذلك أن هذه الاوامر قد تتعارض مع بعضها البعض مما يزيد من ارهاقهم .

٢ ـ اضعاف نفوذ المدير التنفيذى :

أن التوسع فى استخدام السلطة الوظيفية يميل الى اضعاف نفوذ الادارى التنفيذى . وعندما تزيد الاوامر الآتية من الاخصائيين الوظيفيين ، فمن الطبيعى أن يلجأ اليهم رجل التشغيل لغرض التفسير والتوضيح والحصول على نصائحهم ومساعدتهم لتنفيذ هذه التعليمات . ولا شك أن هذا يقلل من سلطة المشرف التنفيذى ويضعف من مركزه الأدبى بين مرؤوسيه .

٣ ـ ادارة أو توقراطية غير مرنة .

قد يؤدى استخدام السلطة الوظيفية الى ادارة أو توقراطية غير مرنة . فحيث أن الشخص صاحب السلطة الوظيفية يمكنه النطق بسلطة رئيسه الذى فوضه اياها فانه عادة ما يقع تحت اغراء الاعتماد على أصدار الاوامر الرسميــــة بدلا من الحصول على الموافقة الاختيارية .

ظروف تلائم استخدام السلطة الوظيفية

يتضح من دراسة القيود السابقة أن معظم الصعوبات تظهر عندما تمنح السلطة الوظيفية لعدة اداريين مختلفين ، وعندما تعطى جزءا كبيرا من اعمالى عمل الشخص التشغيلى . والسلطة الوظيفية كغيرها من الطرق التى تستخدم اقصر طريق تعمل بفاعلية عندما تستخدم استخداما معقولا . ولكنها عندما تقدم كأساس أولى

للادارة فإنها تسبب الكثير من اللبس والتخبط . وعلى هذا فان السلطة الوظيفية تعمل بطريقة سليمة فى ظل الظروف الآتية :

١ - عندما تغطى جزءاً صغيراً من إجمالى العمل التشغيلى :

وهذا الجزء قد يكون غير هام مثل الفحص الطبى لعمال المصنع أو السجلات المحاسبية بفروع البيع ، أو قد تكون الإجراءات التفصيلية التى ينبغى اتباعها عند تنفيذ خطة سبق الاتفاق عليها بواسطة المدير التنفيذى ، ومثال ذلك الخطوات التى تتبع عند تقييم العاملين أو عند توزيع الإعلانات على الصحف .

٢ - عندما تكون المعرفة الفنية أو المتخصصة والمحتاج اليها من النوع الذى لا يملكه المديرون التشغيليون :

فمثلا المدير التنفيذى العادى فى المنشأة الصناعية أو التسويقية قد ينقصه الكثير من هذه المعرفة المتخصصة ، فمثلا لا يمكنه تفهم المشكلات الضريبية أو القانونية وما شابه ذلك . ومن هنا يقبل مساعدة الاستشارى . وقد يجد من الأفضل والأبسط أن يمنح مساعده المتخصص سلطة التعامل فى هذه الأمور مباشرة .

٣ - عندما يكون من الضرورى توحيد العمل - أو على الأقل تماثله - فى عدة إدارات :

إن الحاجة إلى استخدام أساس موحد لتقويم المخزون السلعى بالفروع المتعددة ، أو الرغبة فى اتباع سياسة متجانسة لمنح الائتمان فى الوحدات البيعية بالمنشأة تشرح هذه النقطة .

وعند توافر اثنين من هذه الظروف على الأقل فإن استخدام السلطة الوظيفية قد يكون مفيداً . فهى تقدم طريقة سريعة لجلب التوجيه الفنى إلى

الاشخاص التشغيليين . ومن ناحية أخرى فإن التوسع فى استخدامها قد يؤدى إلى اللبس والتخبط ، ومن ثم فاذا كان هناك شك فى مدى ملائمتها فمن الحكمة الرجوع إلى العلاقات الاستشارية . وإذا كان المساعد الاستشارى يتمتع بمعرفة فنية أو متخصصة ممتازة ويمكنه أيضاً الحصول على تأييد رئيسه عند الحاجة، فانه يستطيع تحقيق نفس النتائج كما لو كان يتمتع بسلطة وظيفية ، ومرة أخرى فى حالة الشك ينبغى الحذر بخصوص منح السلطة الوظيفية

بعض المشكلات المؤثرة في كفاءة التنظيم

إذا كان قطاع التنظيم قد استحوز على قدر وفير من اهتمامات رجـــال الفكر الاداري ،فانه في مجال التطبيق تنشأ مشكلات كثيرة يمكن ارجاعها إلى الأمور الآتية :

١ ـ عدم مجاراة التنظيم للتغير . فقد يغيب عن النظر أهمية مواءمة التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية منها والخارجية ، وبالتالي تلاحظ مسيرة المشروع على طريق البناء القائم للتنظيم رغـــم حدوث تغييرات جوهرية في أغراضه أو خططه أو سياساته أو موارده أو نموه بصفة عامة أو في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم ، الأمر الذي يتعذر معه قيام التنظيم بدوره في تحقيق أهداف المشروع . لذلك فان مراجعة التنظيم وأحـــداث التغييرات الضرورية به أمر تستوجبه الطبيعة الديناميكية للظروف التي يعايشها ويعمل في ظلها وكذلك تحركاتها المستقبلة .

غير أنه يلاحظ في هذا الصدد ان اعادة التنظيم أو مجرد اجراء تعديلات به أمر له تكاليفه ، مادية كانت أو معنوية . ومن هنا كانت أهمية الموازنة بين هذه التكاليف وبين المزايا المتوقعة من التعديل ، وكذلك أهمية توسيع نطاق تبادل الرأي والاستحواز على تقبل العاملين للأوضاع الجديدة عن اقتناع بضرورة التعديل لخدمة أغراض المشروع .

٢ ـ عدم الوضوح في تبين العلاقات الادارية . وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن البناء التنظيمي مزيجاً من علاقات السلطة الرأسية والصلاحية الاستشارية والسلطة الوظيفية دون توضيح دقيق ومحدد لمجالات السلطة والمسؤولية ونطاقها ، الأمر الذي يترتب عليه الاحتكاك والتضارب وتسيب المسؤولية .

٣ ـ عدم كفاءة التفويض . وقد يكون مرجع ذلك اما المغالاة في التفويض ، أو المغالاة في تجنبه ، ويترتب على المغالاة في التفويض دفع اتخاذ القرارات إلى أبعد ما يمكن في المستويات الادارية الدنيا حيث لا تتوافر الكفاءات الادارية والقدرة المناسبة على اتخاذ القرارات . لذلك فان على المدير الكفء التنبه إلى ضرورة الاحتفاظ بقدر مناسب من السلطة خاصة فيما يتعلق بالقرارات ذات الأثر العام على المشروع وبمجال مراقبة خطط مرؤوسيه وانجازاتهم .

وعلى النقيض من ذلك ، محاولة الكثيرين الاحتفاظ بالسلطة كلها أو معظمها دون تفويض شيء منها وذلك لأسباب عديدة منها عدم درايتهم بأصول التفويض ومميزاته ، أو رغبتهم الشخصية في الاستئثار بمصدر القوة في اتخاذ القرارات ، أو عدم ثقتهم في المرؤوسين ، أو خشية ضمور مجالات اتخاذ القرارات المتبقية لهم وانعزالهم عن مجريات الأمور في المجالات الأخرى ، أو عدم ميلهم نحو اعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم . وواضح أن معظم هذه الأمور مردها اتجاهات شخصية للمديرين ، الأمر الذي يحتم ضرورة تقويمها حتى يقوم التفويض بدوره الفعال في تحقيق كفاءة التنظيم .

٤ ـ اختلال التكافؤ بين السلطة والمسؤولية . من الأمور المقررة في التنظيم السليم تكافؤ السلطة والمسؤولية ، فبقدر ما يمنح الفرد من سلطة بخصوص

تحقيق واجبات معينة بقدر ما يجعلها متكافئة مع السلطة وعلى العكس من ذلك حالة ما إذا كانت المسؤولية بقدر ما يعتبر مسؤولاً عن الانجاز. ولكن يلاحظ في حالات كثيرة غياب حالة التكافؤ بين السلطة والمسؤولية، اذ يلقى على بعض العاملين بواجبات معينة دون منحهم القدر الكافي من السلطة اللازمة لأداء هذه الواجبات. كما يحدث أحياناً أن يتمتع مدير بسلطة في حدود مقررة دون أن يدري بقدر مسؤوليته عن انجاز الواجبات التي خول من أجلها السلطة، أو مع درايته بها يعجز عن تقبلها أو تحملها.

وينظر البعض إلى السلطة على شكل «منظم» بمعنى أن مقدار السلطة وحدودها هي المقررة لمقدار المسؤولية وحدودها. فاذا جاءت السلطة أقل مما تستوجبه المسؤولية فان الاتجاه الأعم يحبذ الحد من المسؤولية أقل مما تستوجبه السلطة، اذ يقتضي الأمر عادة زيادة حدود المسؤولية بحيث تصل إلى المستوى المقرر للسلطة.

٥ - تعدد الرئاسات. من المبادىء المقررة في التنظيم أيضاً مبدأ وحدة الجهة الآمرة، أي وجود رئيس واحد للمرؤوس الواحد. غير أنه كثيرا ما يورد التنظيم في بنائه علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية ويواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسي، حيث يجد مدير الانتاج، مثلا، نفسه مسؤولا أمام رئيس مجلس الادارة أساساً، وفي نفس الوقت يتلقى تعليمات لها قوة التنفيذ من عدد آخر من المديرين ذوي السلطات الوظيفية مثل مدير الأفراد والمدير المالي ومدير المشتريات.

وإذا كان اشتمال التنظيم على مجالات للسلطات الوظيفية يرجع أساساً إلى رغبة الادارة في الاستفادة من اقتصاديات التخصص ومهاراته كضرورة لتحقيق الكفاية، فان مساوىء التطبيق يمكن التخفيض من حدتها عن طريق تضييق مشتملات هذه السلطات بقدر الامكان مع التعريف الدقيق لمضمونها.

٦ – المغالاة في تطبيق أساليب التنظيم . وتتخذ هذه الظاهرة أشكالاً متنوعة ، منها المغالاة في توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة في ظروف طارئة ، وكثرة المستويات الاشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته مما يخل بكفاءة الاتصال ويعرقل سير العمل ، وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية بالنسبة للوظائف المساعدة مما كان يفضل تبعيته للادارات التشغيلية .

الفصل السابع

التنظيم

(نطاق الإشراف ـ اللجان ـ الخرائط والكتيبات التنظيمية)

يقصد بنطاق الاشراف Span of Supervision [1] عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم ادارى واحد ويخضعون لسلطته. ونظرا لأن طاقة كل ادارى على الاشراف لها حدودها . فمن الضرورى تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكنه الاشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية . ويعتبر نطاق الاشراف من العوامل الهامة التى تقيد عدد الوحدات التنظيمية وترتيبها فى هيكل التنظيم . يضاف الى ذلك أن الوحدات التنظيمية تستخدم بسبب القيود المتعلقة بكل من القدرة الانسانية والوقت . فمثلا فى المنشأة الضخمة نجد أن هناك استحالة مادية فى قيام رئيس مجلس الادارة بالاشراف مباشرة على كل عضو فى الشركة . ومن الناحية الأخرى فان مثل هذا الاشراف ممكن ـ بل ويحدث بالفعل ـ فى الكثير من المنشآت الصغيرة. وبالتالى فان السؤال الذى يواجهنا فى هذا المجال هو : ما هو نطاق الاشراف الفعال ؟ أو بعبارة أخرى : ما هو عدد المرؤوسين الذين يمكن للادارى الاشراف عليهم بفاعلية ؛ حقاً أن عدد المرؤوسين لو كان قليلا ففى إمكان المدير الاشراف عليهم بفاعلية . ولكن هذا العدد المحدود جدا قد لا يمكنه إنجاز العمل المطلوب ، كما أن المدير نفسه لن يتمكن فى هذه الحالة من استخدام وقته بفاعليه . وبالعكس اذا كان العدد كبيرا جدا فإن المدير لن يجد من الوقت ما يمكنه من الاشراف على مرؤوسيه .

---

(١) يطلق على هذا المفهوم أيضا نطاق الرقابة *Span of Control* ، أو نطاق الادارة *Span of Management* ، أو نطاق السلطة *Span of Authority*.

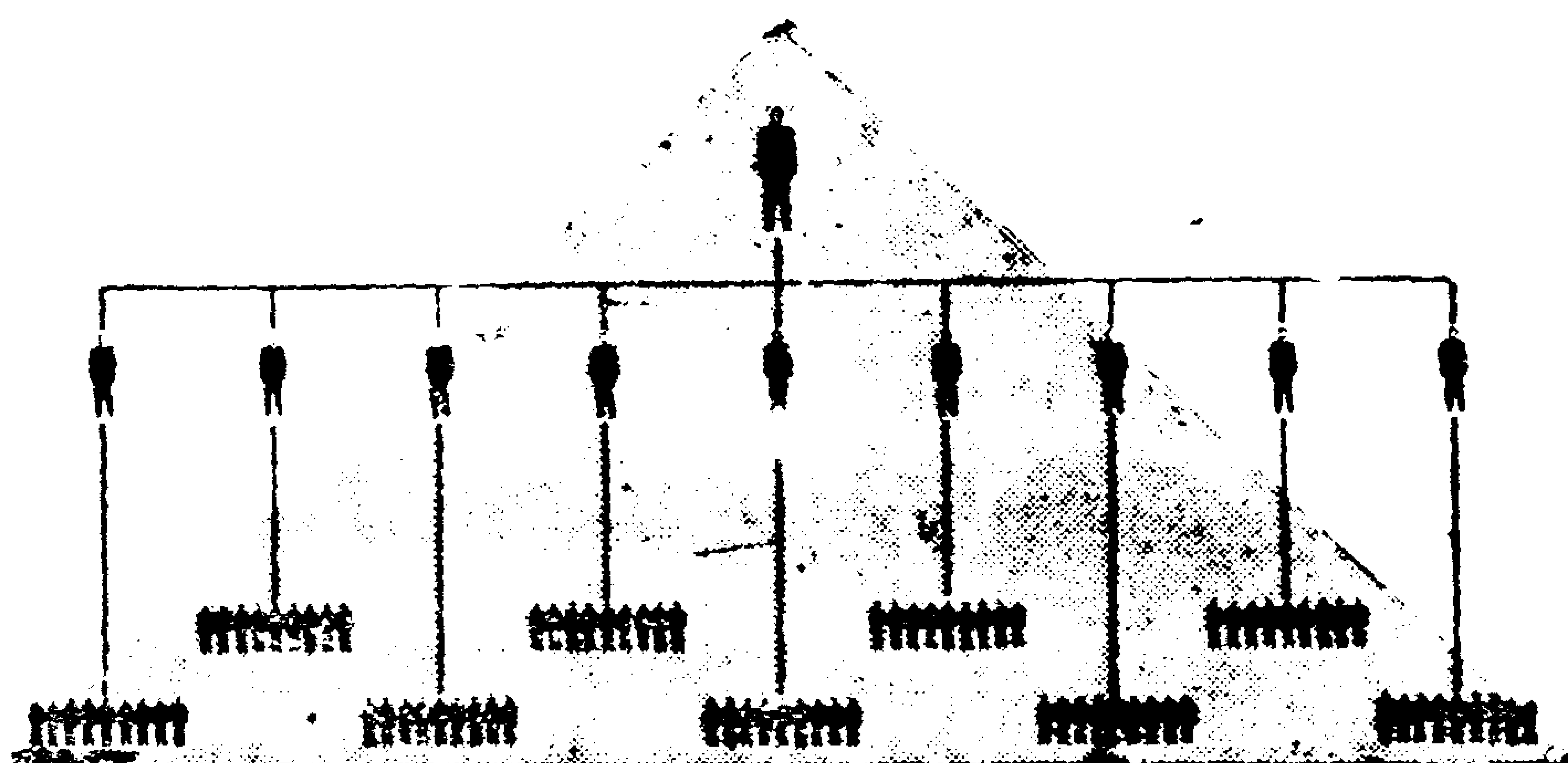
ويرى بعض خبراء الإدارة أن حجم نطاق الاشراف ينبغى أن يتراوح بين ٤ إلى ٨ فى المستويات العليـــا من التنظيم وبين ٨ إلى ١٥ أو أكثر فى المستويات السفلى . ولكننا نلاحظ أن الأبحاث التى تمت خلال السنوات الأخيرة تبين أن نطاق الاشراف مرن إلى حد ما، وغالباً ما يكون أوسع من النطاق التقليدى الذى يحدده خبراء الإدارة .

وعلى كل حال فان مسألة نطاق الاشراف تثير مشكلة محيرة . فاذا كان من المرغوب فيه أن يكون نطاق الاشراف صغيرا، فان عدد الرؤساء، ومن المحتمل أيضا عدد المستويات الادارية لابد وأن تزداد بالمقارنة بنطاق الاشراف الكبير . ومن الناحية الأخرى ، إذا رغبت الادارة فى المحافظة على عـــدد الاداريين صغيراً فلا بد من زيادة عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف مدير واحد . ويمكن شرح ذلك بمثال لمنشأة تتكون من ٨١ عضواً (انظر النموذج ٧ - ١) . فنظريا يمكن لمدير واحد أن يشرف على كل هؤلاء العاملين ، ولكن متوسط الوقت الذى يمكنه تخصيصه لكل فرد سيكون من الصغر بما لا يمكنه من إعطاء التوجيه الفعـال أو حتى مجـــرد معرفة ما يقوم به كل فرد . وإذا قرر هذا المدير الأعلى أنه يمكنه الاشراف على تسعة مساعدين ، وأن كل واحـد من المساعدين يجب أن يقتصر على الاشراف على تسعة من العاملين ، فإن عـــدد المديرين فى هذه الحالة يصبح عشرة مع ظهور مستوى إدارى جديد . ومن المحتمـل أن يكون الحجم السابق لنطاق الاشراف كبيرا ، ومن ثم يقرر تخفيض عدد المرؤوسين الخاضعين مباشرة لكل رئيس إلى ثلاثة بدلا من تسعة . ويترتب على هذا النطاق الضيق ارتفاع عدد الاداريين إلى أربعين ، كما أنه يستلزم وجـــود أربعة مستويات ادارية . ومن الواضح أنه فى هذا المثال يكون نطاق الاشراف المثالى موجود فى مكان ما بين ٨١ وثلاثة ، وعند الاختيـــار ينبغى علينا أن نتذكر دائما أنه بانخفاض نطـاق

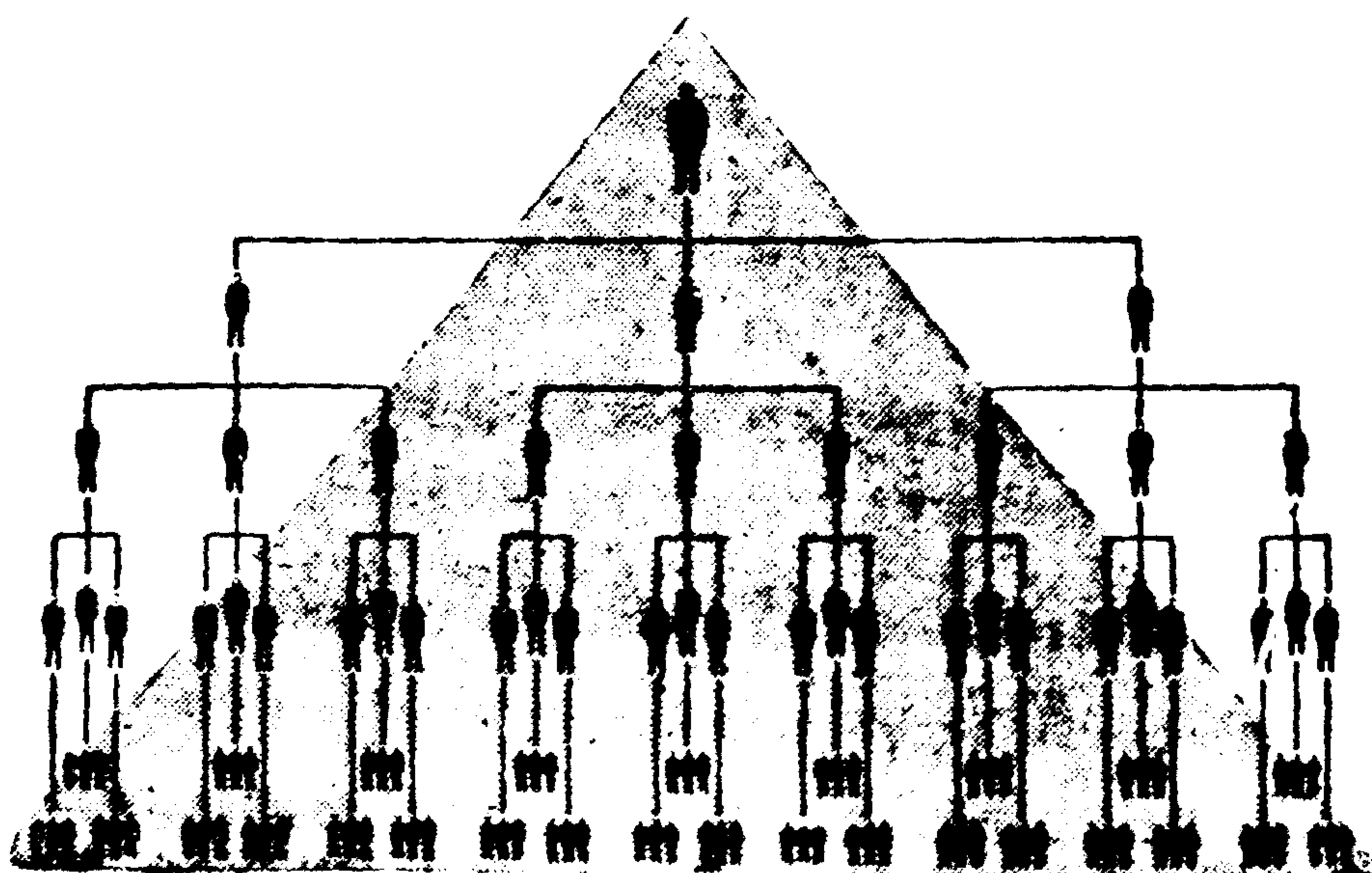
النموذج رقم (٧ - ١)



(أ) نطاق من ٨١ لكل مدير : مستوى اشراف واحد ، مدير واحد



(ب) نطاق من ٩ لكل مدير : مستويان للاشراف ، ١٠ مديرين



(ح) نطاق من ٣ لكل مدير : ٤ مستويات إشراف ، ٤٠ مدد

الإشراف فان عدد المديرين يزداد وكذلك عدد المستويات الإدارية .

وفى الحياة العملية فليس من الضرورى إطلاقا أن يكون نطاق الاشراف لجميع المديرين ثابت وواحد . فبعض الإداريين قد يكون فى قدرتهم الاشراف على ثلاثة أو أربعة أفراد فقط هذا فى حين أن البعض الآخر يمكنه الاشراف على عشرة أو خمسة عشر . وعلى أى حال فان هذه العلاقة المحيرة بين نطاق الاشراف وبين عدد الرؤساء وعدد المستويات الإدارية ستكون موجودة دائما . وعند التعامل معها ينبغى على الادارى أن يأخذ فى الحسبان الأمور الآتية :

١ ـ العوامل المقيدة لنطاق الاشراف الفعال .

٢ ـ الاعتراضات التى توجه لزيادة عدد المديرين وعدد المستويات الادارية.

٣ ـ الاعتبارات الارشادية عند اختيار النطاق الأمثل لكل إدارى .

العوامل المقيدة لنطاق الاشراف الفعال

فيما يلى أهم العوامل التى تقيد من نطاق الاشراف الفعال :

١ ـ الوقت والحيوية :

لا شك أن هناك حد لعدد الساعات التى يمكن للفرد أن يعملها يوميا أو أسبوعيا . وبالتأكيد فان مايكون عمل يوم كامل يتأثر بشدة بالعادات والميول ، ولكن حتى تحت ضغط ظروف الحرب فلقد وجد أن العامل العادى لم يتمكن من زيادة انتاجه الاجمالى زيادة كبيرة عن طريق العمل لما يزيد عن ستين ساعة أسبوعيا أو أكثر .

وحتى إذا كان المدير راغباً وقادراً على تخصيص ساعات طويلة لعمله ، فان حيويته لها حدود . فبعد عدد من الساعات المركزة على العمل سيجد المدير أن

أحكامه تفقد حدتها ، وصبره كاد يفرغ . ومن ثم يحاول تجنب المسائل الصعبة مع الميل نحو قبول أعمال أقل جودة . ومن الواضح أن مجموع العمل الجيد الذى يمكن لأى فرد القيام به فى فترة معينة يكون محدوداً .

٢ ـ الطاقة الذهنية :

ان القيود على الطاقة الذهنية للفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيود الوقت والحيوية . وأى فرد حاول الاشراف على جماعة من الأشخاص تتكون من ٣٠ أو ٤٠ فرداً يعرف أن مجرد العلاقات اليومية الروتينية تثير الكثير من الصعوبات . فأحد أفراد الجماعة يرغب فى فتح النوافذ بينما زميل آخر يريد إغلاق النوافذ ، وفرد آخر لم ينم طول الليل نظرا لمرض ابنه ومن ثم كان سريع الغضب، وقد تصل طلبية مستعجلة مما تستلزم ترك ثلاثة أو أربعة من الأفراد عملهم العادى لمواجهتها مما يترتب عليه توقف العمل لأشخاص آخرين . . . وهكذا الحال يكون .

وإن قدرة الرئيس على رؤية مثل هذه الأشياء تقل كلما زاد عدد هذه المشاكل . أما لو كان المدير يشرف على ستة مرؤوسين فقط ، ففى امكانه أن يكون حازما مع واحد منهم ، ويشجع آخر ، ويتشاور مع الثالث . . . الخ . وهذا يتوقف على الفرد وعلى عوامل بيئية متنوعة . ولكن مع عشرين أو ثلاثين من المرؤوسين فان معظم المشرفين يجدون أنفسهم مجبرين على تبنى إجراء إشرافى محدود آملين أن يكون فعالا فى جميع الحالات .

وبلا شك فان الاداريين كأفراد يختلفون من حيث مقدار الوقت والحيوية الذى يمكنهم تخصيصه لأعمالهم . كما أنهم يختلفون فى قدرتهم على مواجهة المواقف المتنوعة . فبالنسبة لبعض المديرين ، فان المسئولية الاشرافية تفرض عليهم التزاما أدبياً قوياً وتسبب لهم ارهاقاً عصبيا عندما لا تسير الأمور على ما يرام . هذا

فى حين أن البعض الآخر لا يهتم كثيرا بمثل هـــذه المسئولية ويعتمد على الحظ للخروج من هذه المآزق . وبسبب هذه الاختلافات الفردية فى القيود الاساسية على نطاق الاشراف ، فإننا لا نتوقع العثور على معادلة ثابتة يمكن تطبيقها على جميع المواقف .

٣ ـ الموقف الاشرافى المعقد :

يتطلب الاشراف الجيد معـــلومات جاريه ، وتفـكير ، واهتمام شخصى بالمرؤوسين وبالأنشطة موضوع التوجيه . ومثل هذه المعرفة والاهتمام لاتتقيـد فقط بواسطة العوامل الســابق مناقشتهـا ، ولـكن تتقيد أيضا بواسطة الموقف الاشرافى نفسـه . فعلى سبيل المثال ، اذا كان الاشخاص والانشطة التى يتم توجيهها منتشرة فى منطقة واسعة فأن مهمة الحصول على المعلومات الخـاصة بالظروف المحلية ستزداد أيضا . وبالمثل فلو زادت تشكيلة الانشطة فإن الوقت اللازم لجعل الادارى على علم بما يحدث سيأخذ جزءا كبيرا من وقته المتاح .

وكلما أصبح الموقف الإشرافى أكثر تعقيـــدا ، كلما وصـل الإدارى إلى الحدود المادية لوقته ولحيويتـــه مع بلوغه حدود طاقته الذهنيـة . وهذه هى الأسباب التى تجعل المدير غير قادر على منح الاهتمام الملائم لعدد أكبر وأكبر من المرؤوسين المباشرين .

الاعتراضات على نطاق الاشراف الضيق

إن العوامل السـابق مناقشتها تشير الى أنه من الأفضل جعل نطاق الاشراف صغير أى ضيق . إذن لماذا لا يكون لكل إدارى عدد قليل من المرؤوسين ؟ ان الصعوبة فى هذا الوضع الذى يبدو مرغوبا ومفضلا من أول نظرة ترجع أيضا لما سبق الاشارة اليه من أن النطاق الضيق يؤدى الى زيادة عدد الرؤساء والأخطر

من ذلك زيادة عدد المستويات الاشرافية أو الادارية فى التنظيم . ومثـــل هذه الزيادة فى عدد الرؤساء وعدد المستويات لها أيضا عيوبها والتى سنذكر منها الآتى :

١ ـ عدم دقة الاتصال :

ان أحد الاعتراضات على زيادة عدد المستويات الادارية فى التنظيم هو أن الاتصال خلال الهرم التنظيمى للمدير سواء الى أعلى أو الى أسفل يصبح أكثر صعوبة وأقل دقة .

ويترتب على تعدد المستويات الادارية أن تصبح المسافة طويلة بين المدير فى قمة الهرم وبين قاعدة الهرم ، أى تبعد المدير عن مستويات التنفيذ . ومن ثم فان التقارير المرفوعة الى أعلى وكذلك التعليمات التى تتجه الى أسفل من المحتمل جدا أن تفقد دقتها وأن تتعرض لإدخال التغييرات عليها نظراً لتنقلها بين أشخاص كثيرين . وهذا ما نلاحظه يحدث بالفعل فى الحياة الواقعية . فالمدير قد يجتمع مع ثلاثة أو أربعة من مرؤوسيه فى مكتبه لمناقشـــة خطة معينة . ثم يقوم كل واحد منهم بإبلاغ مرؤوسيه والذين يقومون بدورهم بإبلاغ مرؤوسيهم وعندما تصل الى مستوى التشغيل فان التعليمات التى تصل الى المنفذين تكون قد تغيرت الى حد كبير . وكما هو معروف فكلما زاد عدد الاشخاص الذين يجب أن تمر عليهم الافكار كلما زاد خطر تغيرها واختلافها عن حالتها الاصلية .

ومن الناحية الاخرى ، فهناك احتمال حدوث بعض التغيرات المقصوده فى الافكار . فأحد المديرين قد يتعمد عدم الابلاغ عن المتاعب التى تحدث فى وحدته اذا أراد أن يعطى انطباعا جيداً عن ادارته ، أو قد يقوم بتضخيم الصعوبات اذا كان يرغب فى الحصول على معدات جديدة أو احداث بعض التغيرات الاخرى. وبالمثل عند تمرير المعلومات الى أسفل قد يستبعد بعضها أو يفسره بالطريقة التى

يعتقد أنها تضمن له تحقيق النتائج التي ينشدها . ومثل هذه الأمور إن حدثت سواء بقصد أم بغير قصد ، تؤدى إلى عدم دقة الاتصال . والذى ما كان يحدث لو أن المستويات الإدارية كانت أقل عدداً .

٢ ـ عدم المرونة :

لا شك أن الاتصال الذى يتم خلال عدة مستويات إدارية يحتاج إلى وقت يزداد بزيادة عدد المستويات . وعند التفكير فى إحداث تغيير فى العمليات ، فمن الضرورى بقدر الامكان مساهمة الاداريين فى كل المستويات وذلك بتقديم المعلومات والنصائح المتعلقة بتشخيص المشكلات وتنمية الخطة الجديدة . فإذا كانت المستويات الادارية متعددة ، فإن مثل هذه المساهمة قد تستلزم وقتا ليس بالقصير . فمثلا مدير الانتاج قد يكون مشغولا لمدة أيام بخصوص التفاوض على عقد جديد ، وعندما ينتهى من هذه المشغولية فان مراقب الانتاج قد يكون خارج المدينة ليومين للتفتيش على بعض المعدات الجديدة . وبعودة مراقب الانتاج ومقابلته لمدير الانتاج ، فقد يكون مدير المصنع مشغولا فى برنامج تدريبي للمشرفين . ومعنى هذا أنه قد يمر أسبوعان أو أكثر قبل تجميع المعلومات المرغوبة .

وبالمثل قد يحدث تأخير فى شرح القرار المعين بعد اتخاذه . وهذا التأخير مرجعه تعدد المستويات الادارية ، أى باعتبار أنه فى هذه الحالة يوجد احتمال كبير فى تأخر ورود المعلومات ، كما أن التعليمات الواردة من أعلى قد تصل متأخرة .

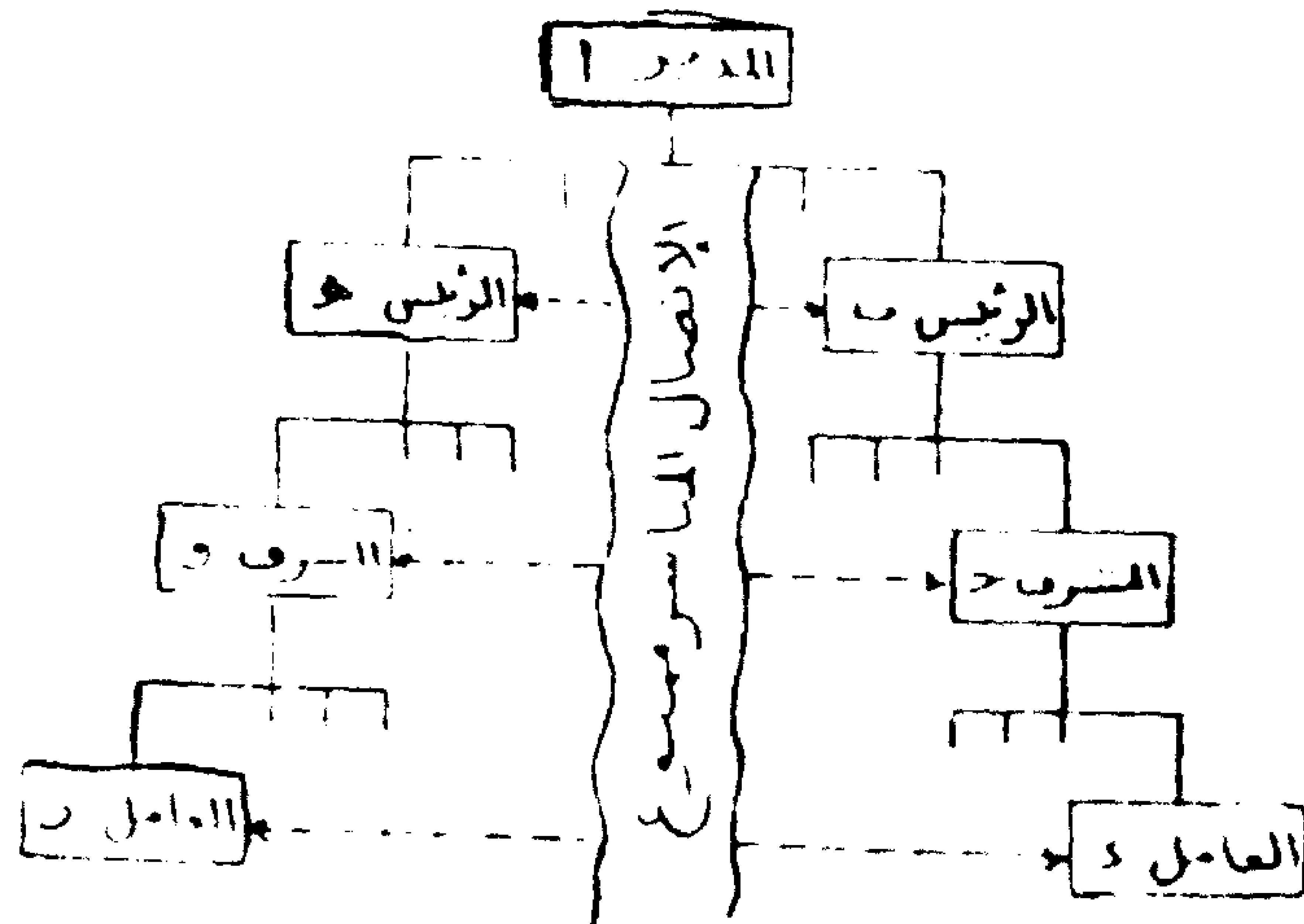
وبالعكس ، فإن الشركة التى لها مستويان إداريان فقط يمكنها التحرك بسرعة أكبر . فالرئيس الأعلى يمكنه الحصول على معظم المعلومات المتاحة بمجرد عقد اجتماع واحد أو اجتماعين مع مرؤوسيه من المشرفين ، هذا بالاضافة إلى أن هيكل التنظيم يسمح بالتصرف والعمل السريعين . وبلا شك فكلما كانت سلطة اتخاذ

القرارات اللامركزية كلما كان عدد المستويات الادارية المرتبطة بأية مشكلة تشغيلية معينة قليلا . ومن ثم فإن الشركة الضخمة قد تحقق بهذا الأسلوب نفس المرونة التي تتمتع بها الشركة الصغيرة ذات المستويات الإدارية المحدودة . ولكن إذا كان أسلوب اللامركزية غير ممكن تطبيقه عمليا ، فإن تعدد المستويات الادارية سيؤدي إلى ابطاء عملية اتخاذ القرارات وسيزيد من عدم مرونة المنشأة الكبيرة .

٣ - خطر خط الاتصال الطويل :

ان إحدى الصعوبات الأخرى المتعلقة بالاتصال والناجمة عن إضافة المزيد من المستويات الإدارية هي إطالة خط الاتصال . ويظهر خطر هذا بصفة خاصة عند التمسك بضرورة تدفق الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل خلال منافذ التسلسل الرئاسي . ومن ثم فإن الاتصال بين الوحدات التنظيمية يستلزم بالضرورة المرور خلال العديد من المستويات الادارية . ويمكن شرح هذه الصعوبة بالاستعانة بالنموذج رقم (٧ - ٢) . ومن النموذج يتضح أن طلب العامل « د » لبعض المعلومات من زميله العامل « ز » لا بد وأن يمر خلال ثلاثة مستويات ادارية وخمسة رؤساء . كما أن الاجابة على هذا الطلب لا بد وأن تمر في نفس الطريق .

النموذج رقم (٧ - ٢)



وبالرغم من الصعوبة السابقة وكونها من الأمور غير المرغوب فيها ، إلا أن ذلك لا يعنى عدم التمسك بمنافذ التسلسل الرئاسى . فلنا أن نتصور حالة المدير الذى يجد زملائه يحصلون على معلومات من أحد مرؤوسيه قبل أن يعرفها هو شخصيا . والأكثر خطورة من ذلك أن مرؤوسى هذا المدير قد يقدمون على التصرف على أساس حقائق لا يعلم هذا المدير عنها شيئا .

وللتغلب على المشكلة فإن بعض الشركات عمدت إلى السماح بالاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية ولكن بشروط قيام كل عضو فى التنظيم بابلاغ رئيسه بالكامل عن أية مشكلة تظهر نتيجة لهذا الاتصال المباشر . وأخيراً فإن هذا الخطر يظهر بصورة واضحة فى حالة نطاق الأشراف الضيق حيث تتعدد المستويات الادارية ويكثر عدد الرؤساء .

٤ - تكلفة الاشراف :

كلما ضاق نطاق الأشراف زادت المستويات الإدارية . وبالتالى تزداد المصروفات الادارية التى تتخذ شكل مرتبات المديرين وموظفى مكاتبهم ... الخ . ولا شك أن نفقة الاشراف - كأى نوع آخر من النفقات - قد يمكن تبريرها بالكامل على ضوء النتائج المتحققة . وعلى كل حال ، فعند التفكير فى تصغير حجم نطاق الاشراف ، فإن هذه الزيادة الاضافية فى النفقات ينبغى أخذها فى الحسبان .

٥ - التأثير على المعنويات :

من الاعتبارات السيكولوجية التى تلعب دوراً فى هذا المجال (أ) رغبة الاداريين فى الاشراف على أكبر عدد ممكن من المرؤوسين كمظهر من مظاهر الاهمية فى الجهاز الادارى ، و (ب) حب الأفراد فى الارتباط بأعلى مستوى إدارى ممكن . ومن ثم فإن إضافة المزيد من المستويات الادارية يترتب عنه بصفة عامة تأثير سىء على معنويات الاداريين . فبالنسبة للادارى الأعلى يعنى هذا تخفيض فى

نفوذه الشخصى المباشر . وإن عمله عن طريق طبقة من الرؤساء الوسطاء لا تمكنه من نقل أفكاره وحماسه بنفس القوة كما هو الحال عند الاتصال الشخصى وجها لوجه . من الناحية الأخرى فإن الرؤساء والأفراد الذين يغلق أمامهم باب الاتصال المباشر بالرئيس الأعلى يحسون بيعدهم ويشعرون بانخفاض فى القيمة التى تعطى لجهودهم .

يضاف إلى ذلك أن نطاق الاشراف الضيق وما يترتب عنه من زيادة فى المستويات الإدارية يسمح - بل وقد يشجع - على أتباع الاسلوب المركزى فى اتخاذ القرارات . ويتمسك علماء الاجتماع والاجتماع النفسى بأن هذه المركزية تؤدى إلى معنويات منخفضة . وكما يتضح من دراساتهم فإن التنظيمات التى تتصف بكثرة المستويات الإدارية وتعدد النظم الرقابية لا تتيح للفرد إلا فرصة محدودة جداً لتنمية طاقاته المتعلقة بالاعتماد على النفس والتخيل والمبادرة .

وهذه التأثيرات لنطاق الاشراف الضيق على المعنويات ينبغى النظر إليها كخطر محتمل الوقوع ولكن ليس بالضرورى أن يحدث فى كل الحالات أى ليست كملازمة ثابتة . فمثلا نجد أن نطاق الاشراف الضيق لا يعنى دائما درجة مرتفعة من المركزية والتخصص الوظيفى . فالموظفين المسئولين أمام مدير مشغول للغاية ومن ثم لا يقدم لهم إلا القليل من النصح والمساعدة قد يرحبون كل الترحيب بإضافة مستوى إدارى ورئيس يتفرغ لهم ويكون فى إمكانه الحصول على اهتمام المدير عند الضرورة . كما أن المديرين المهمين يمكنهم بل ويجب عليهم مقابلة الموظفين الذين يعملون فى عدة مستويات أدنى من مستواهم الإدارى وذلك للمناقشة، هذا بالرغم من أن التعليمات الرسمية ستسير طبقا لمنافذ التسلسل الرئاسى .

عوامل اختيار النطاق الأمثل لكل ادارى

إن المناقشة السابقة لمزايا وعيوب نطاق الإشراف الضيق أو الواسع توضح

طبيعة المشكلة ولكنها لا تقدم إجابة موحدة أو حلا واحداً للمشكلة . بل فى الحقيقة أن التحليل يشير بوضوح إلى أن نطاق الاشراف الذى يعتبر فعالا لأحد المديرين قد يكون إما نطاقا واسعا جداً أو نطاقا ضيقا جداً بالنسبة لمدير آخر .

وتبين الدراسات التجريبية فى هذا المجال أن نطاق الإشراف للمديرين فى المستويات العليا يتراوح بين ثلاثة وسبعة أشخاص بينما يتراوح النطاق الأمثل لمشرفى الخط الأول حيث الأنشطه الروتينيه بين خمسة عشر وعشرين شخصا . لكن هذه الحدود ليست بالقاطعه بل تسمح بانحرافات قد تصل إلى ١٠٠ ٪ من عدد الاداريين اللازمين . كما أن نطاق الاشراف للكثير من المديرين الناجحين كان يختلف عن الأرقام السابقة اختلافا كبيراً . وبناء على ذلك ، فان اختيار نطاق الاشراف العملى يستلزم حكما شخصيا مثله فى ذلك مثل معظم المظاهر الأخرى للتنظيم .

وبالرغم من ذلك فهناك عدة نقاط كثيراً ما تؤثر على الاختيار الحكيم لعدد المرؤوسين المباشرين وينبغى على المنظم الماهر أخذها فى الحسبان عند اتخاذ قرار فى هذا الشأن. أما هذه العوامل التى تساعد على تحديد النطاق الأمثل لكل إدارى فيمكن ذكرها فيما يلى :

(١) تنوع الأنشطه موضع الاشراف وأهميتها .

(٢) الواجبات الأخرى للمدير .

(٣) مدى ثبات العمليات .

(٤) قدرة المرؤوسين ودرجة التفويض .

(٥) الأهمية النسبية لتكلفة الاشراف .

١ - تنوع الأنشطة موضع الاشراف وأهميتها .

إن عـــدد الأشخاص الذى يمكن لمدير الاشراف عليهم يتأثر الى حد كبير بالأنشطة التى يقومون بأدائها، فلو كان هناك مديرين الأول يشرف على مرؤوسين يقومون بأداء أنشطة مختلفة ومتنوعة بالإضافة إلى كونها على جانب كبير من الاهمية، أما المدير الثانى فيشرف على مجموعة من المرؤوسين الذين يقومون بعمليات متكررة أى ذات طابع واحد إلى حد كبير وهى فى مجموعها ليست بالهامة. ولاشك أن الأنشطة المسؤول عنها المدير الأول تتطلب وقتا وجهداً يفوقان بكثير ذلك الوقت والجهد اللازمين للاشراف على الأنشطة الروتينية المسؤول عنها المدير الثانى . ويترتب على هذا أن المدير الأول لا يستطيع أن يشرف إلا على عـــدد محدود من المرؤوسين ، بعكس المدير الثانى الذى يمكنه الاشراف على عدد كبـــير من المرؤوسين بدون صعوبة . وبصفة عامة فعند تطبيق هذا المفهوم ، فإن الشرح قد يشير إلى الاختلاف فى الموقـــع أو فى أى مظهر من مظاهر النشاط والذى يستدعى وقتاً وجهداً إضافيين عند الإشراف .

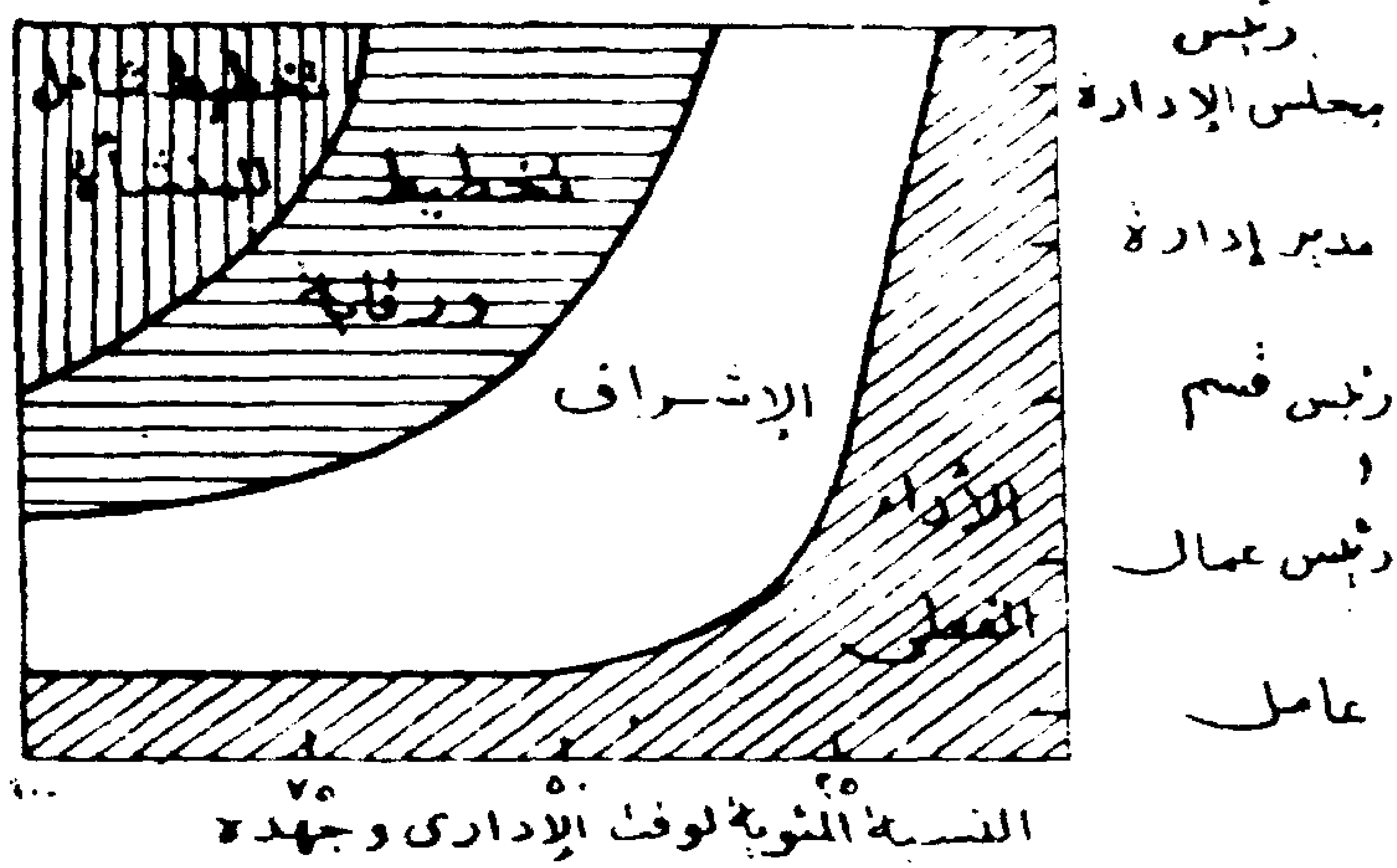
٢ - الواجبات الأخرى للمدير .

يقوم المديرون بعـــدة واجبات بالإضافة الى الإشراف على مرؤوسيهم المباشرين . ولا شك أن مقدار الوقت الذى يتوقع منهم بذله على هذه الواجبات الأخرى سيؤثر على عدد الأشخاص الذين يمكنهم الإشراف عليهم .

ويمكن توضيح طبيعة هذه المشكلة بالرجوع الى النمـــوذج رقم ٧ - ٣ . فهنا نلاحظ أن رئيس مجلس الإدارة والذى يتوقع منه أن ينفق على الأقل ثلث وقته على التخطيط الأعلى الشامل للمنشأة كلها، وثلث آخر على عمليات تخطيطية ورقابية

النموذج رقم (٧ - ٢)

توزيع وقت الادارى على واجباته المختلفة



أكثر تحديداً ، وعلى الأقل ١٠٪ لتمثيل الشركة فى الاجتماعات والمؤتمرات العامة يتبقى له حوالى ٢٠٪ من وقته فقط للاشراف المباشر على مرؤوسيه من مديرى الادارات. أما لو انتقلنا إلى رئيس العمال ، فنجد أنه قد يقضى حوالى ربع وقته فى عمل الطلبيات الخاصة وكتابة التقارير والقيام بالانشطة الاخرى . ولكن الباقى من وقته ويبلغ ٧٥٪ فهو بالكامل متاح لتوجيه مرؤوسيه المباشرين ، ومن هذا يتبين بوضوح أحد الاسباب الرئيسية التى تجعل رئيس العمال قادراً على الاشراف على عدد من الاشخاص يفوق بكثير العـــدد الذى يمكن للرئيس الاعلى الاشراف عليه.

وينبغى ملاحظة أن النمـوذج رقم (٧ - ٢) سقناه لغرض التوضيح فقط ، لان الوقت المتاح للإشراف يجب بحثه وتحديده فى كل حالة . فمثلا إذا كان يتوقع من مدير المبيعات أن يقضى نصف وقتـه فى البيع لكبـار العملاء ، فلا شك أن نطاق إشرافه سينخفض . وبالمثل فإن مدير الانتاج قد يقضى الجزء الاكبر من

وقته على تنمية المنتجات الجديدة مما يؤثر بدون ريب على عدد الأشخاص الذين يمكن له الإشراف عليهم بفاعلية. وهاتين النقطتين، الواجبات الأخرى للمدير وتنوع وأهمية الأنشطة التي سيتم الاشراف عليها، هما الأساس الذي يقف خلف القاعدة التجريبية والتي تقول بأن عدد المرؤوسين المباشرين ينبغي أن يقل كلما ارتفع مركز الإداري في الهيراركية الإدارية.

٣ – مدى استقرار العمليات :

يعرف كل إداري مجرب مدى الصعوبات التي ينطوى عليها القيام بعمل جديد، أو تغيير طرق أداء العمل القديم، أو إجراء توسعات أو إنكماشات أساسية في حجم العمل، أو التعديل لمواجهة التغيرات الأخرى في العمليات. وهذه الصعوبات والناجمة عن عدم ثبات أو عدم إستقرار العمليات تؤثر تأثيراهاما على العمل الإشرافي. وبالتالي فإذا كانت العمليات من النوع الذي يتميز بالاستقرار فإن في إمكان المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين بفاعلية. أما لو كانت العمليات غير مستقرة، فإن العمل الإشرافي اللازم يزداد مما يؤدى بدوره الى ضرورة تقليل عدد المرؤوسين لكى يتمكن الرئيس من الاشراف عليهم إشرافا فعالا.

٤ – قدرة المرؤوسين ودرجة التفويض :

من السهل نسبيا الاشراف على المرؤوسين أصحاب المقدرة والتجربة. فمثل هؤلاء المرؤوسين يفهمون التوجيهات بسرعة، ويسألون أسئلة أقل، ويستلزمون مراجعة أقل، ويقعون في القليل من الأخطاء، كما أنه في العادة من السهل حفزهم لأداء العمل الجيد. ومثل هذا التخفيض في الحاجة إلى الاشراف ينعكس أثرها على نطاق الإشراف حيث يجعل في إمكان المدير الاشراف على عدد أكبر من

المرؤوسين . أما لو كان المرؤوسون عديمي الخبرة ومحدودي القدرة فان حاجتهم الى الاشراف تزداد ، وبالتالي لا يمكن الرئيس إلا الاشراف على عدد أقل .

وإن تأثير قدرة المرؤوسين على مقدار اللامركزية المطلوبة أي على درجة تفويض السلطة تعتبر أيضا من الأمور الهامة وخاصة في مستويات الادارة العليا . فعندما يجد المدير إن في إمكانه تفويض السلطة لمساعديه لإتخاذ القرارات ، فانه يخفف من عبئه الإشرافي إلى حد كبير . حقا أنه ما يزال يقضي بعض الوقت لتحديد الأهداف ومراجعة النتائج ومساعدة مرؤوسيه ، ولكن مجموع الوقت والجهد اللازمين يكون أقل بكثير مما لو حاول القيام بتخطيط العمليات ورقابتها بالتفصيل . ويسمح هذا العامل - المرؤوسين القديرين والدرجة المرتفعة من التفويض - لرؤساء مجالس إدارات بعض الشركات الكبرى من الاشراف على عدد كبير من المديرين ، أي يسمح بأن يكون نطاق إشرافهم واسعاً .

٥ - الاهمية النسبية لتكلفة الاشراف :

سبق أن لاحظنا أن لنطاق الاشراف تأثيراً هاما على حجم مرتبات الاداريين بصفة خاصة ، والمصروفات الادارية بصفة عامة . وفي الصناعات حيث تكون المنافسة على أشدها ، إذا كانت هذه المرتبات تكون جزءا كبيراً من التكاليف ، فإن نفقة الاشراف تصبح من أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الحسبان عند اختيار النطاق الامثل. أما في الصناعات حيث تكون جودة المنتجات أو الخدمات أكثر أهمية من السعر ، أو في الصناعات حيث تكون المرتبات والاجور جزءاً محدودا نسبياً من التكلفة الكلية ، فإن إختيار نطاق الاشراف سيتم على أساس العوامل الاخرى خلاف عامل ارتفاع أو إنخفاض مرتبات المديرين .

الاتجاه الحالى لنطاق الاشراف

يبدو أن الاعداد الأكبر هى الاتجاه الحالى فى نطاق الإشراف أى أن هناك إتجاه نحو النطاق الواسع حيث يقوم الرجل الإدارى بالاشراف على عدد أكبر من المرؤوسين . وهذا الاتجاه ليس نتيجة جهود لزيادة النطاق فى حد ذاته ولكن لتخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى المعين . فلقد سبق وان رأينا أن النطاق الواسع يؤدى عادة إلى عدد أقل من المستويات التنظيمية مع جعل هيكل التنظيم مسطح وأقصر . أما النطاق الضيق فيؤدى إلى زيادة عدد المستويات التنظيمية مع جعل الهيكل التنظيمى أطول . ويترتب على كثرة المستويات التنظيمية عرقلة الاتصال وتأخره وعدم دقته ، وذلك نتيجة لضرورة مروره - سواء إلى أسفل أو إلى أعلى - على العديد من المستويات الادارية . ولذا فتخفيض عدد المستويات التنظيمية يقضى على معظم العيوب السابقة . يضاف إلى ذلك أن النطاق الواسع يمثل تحديات أكبر للدير . فهنا يتسع مجال عملياته وتتهيأ له الفرصة لكى ينمو ويظهر قدراته وإمكانياته ومن الناحية الأخرى فإن هذا النطاق الواسع يعمل على رفع المعنويات بين العاملين . فعندما يشرف المدير على عدد كبير من المرؤوسين فان هذا يعكس ثقته فيهم وفى قدرتهم على القيام بالاعباء الملقاة عليهم ، أى انهم يمنحون من القوى الادارية مايمكنهم من إدارة أعمالهم . وهذه بدورها تقدم للمرؤوسين فرصا ممتازة للتدريب على العمل الادارى والحصول على الخبرة . كما أنها تجبر المديرين على إختيار المرؤوسين الذين تتوفر فيهم احتمالات القيام بالعمل الإدارى مستقبلا .

اللجان

ومن أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لجعل الهيكل التنظيمى ينبض بالحياة هى تلك الوسيلة التى تمكن أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع البعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك . ويمكن تحقيق مثل هذا التعاون عن طريق استخدام اللجان . ولذا يعتقد بعض المديرين أن اللجان هى أكثر الوسائل التنسيقية فاعلية وأنها أداة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها . وبالرغم من ذلك فان البعض الآخر من المديرين يشعر بأن اللجان ما هى إلا وسيلة ممتازة لضياع الوقت وأنها مصدر للكثير من العقبات والمضايقات . وعلى هذا فان اللجان تعتبر من أكثر الوسائل التنظيمية تعرضا للجدل والآراء المختلفة .

طبيعة اللجان

ويمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد ـ المعينين أو المنتخبين ـ والذين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين . وأن خاصية العمل الجماعى وحرية تبادل الأفكار بين أعضاء الجماعة هى التى تميز اللجان عن غيرها من الوسائل التنظيمية .

وبسبب الاختلاف فى السلطة التى تتمتع بها اللجان ، فلقد نتج الكثير من التخبط بالنسبة لطبيعتها . فبعض اللجان تقوم بالوظائف الإدارية ، بينما البعض الآخر لا يقوم بذلك . والبعض منها يتمتع بسلطة إتخاذ القرارات ، بينما يقتصر البعض الاخر على مجرد مناقشة المشكلة وليس له سلطة اتخاذ القرارات بشأن المشكلة. وتتمتع بعض اللجان بسلطة تقديم التوصيات إلى المدير الذى قد يقبل هذه التوصيات أو يرفضها ، هذا بينما تشكل لجان أخرى لمجرد استلام المعلومات دون

أن يكون لها الحق فى تقديم توصيات أو اتخاذ قرارات .

واللجنة قد تكون تنفيذية Line أواستشارية Staff ، ويتوقف هذا على السلطة التى تتمتع بها . فاذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية ، أى لها القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير فانها تسمى لجنة تنفيذية . أما اذا كانت اللجنة مسئولة فقط عن تقديم الاقتراحات والتوصيات ، فانها تسمى فى هذه الحالة لجنة استشارية .

واللجان قد تكون أيضاً اما رسمية Formal أو غير رسمية Informal . فاذا كانت اللجنة قد أقيمت كجزء من الهيكل التنظيمى مع تفويضها واجبات وسلطات محدودة فانها تعتبر لجنة رسمية . ومعظم اللجان غير المؤقتة تعتبر من هذا النوع الرسمى . أما اللجان غير الرسمية فهى التى لا تتمتع بسلطات محددة والتى يتم تنظيمها عادة بواسطة بعض المديرين الذين يرغبون فى الحصول على التفكير الجماعى أو القرار الجماعى بخصوص مشكلة معينة .

ويضاف الى ذلك أن اللجان قد تكون دائمة نسبيا ، أوقد تكون مؤقتة . واللجان الدائمة هى تلك اللجان ذات المسئوليات المستمرة . أما اللجان المؤقتة فهى التى تنتهى حياتها ووجودها بمجرد الانتهاء من المهمة المعينة التى تكونت من أجلها . ولقد يتوقع المرء أن اللجان الرسمية تكون أكثر دواما من اللجان غير الرسمية ، ولكن هذا ليس بالضرورى دائما . فاللجنة الرسمية التى يصدر أمر تكوينها من رئيس مجلس الادارة والتى يكون لها وضعها المناسب فى هيكل التنظيم قد يكون لها غرض وحيد ألا وهو دراسة موضوع عام مثل بناء مصنع جديد . ومثل هذه اللجنة الرسمية ينتهى وجودها مباشرة عند انتهائها من مهمتها . هذا فى حين أن اللجنة غير الرسمية التى يدعوها مدير المصنع لكى تنصحه بخصوص تحسين

الجودة أو لمساعدته فى تنسيق تواريخ التسليم مع طلبات العملاء قد تستمر إلى مالا نهاية .

وتستخدم اللجان العديد من الأغراض المختلفة المتنوعة . وهى توجد فى كل أنواع التنظيم وفى مختلف المستويات التنظيمية . وعند استخدام اللجان يجب على المدير أن يعتنى باختيار تلك المهام والأعمال التى تستلزم العمل الجماعى أو التى يفيدها مثل هذا العمل الجماعى . ولكن للأسف هذا لايحدث دائما فى الحياة العملية . فالبعض يعتبر اللجان هى الدواء والعلاج الأكيد لكل الصعوبات الادارية . ومن ثم فعندما تقابلهم مشكلة صعبة ، أو عند اتخاذهم لقرار هام ، أو عندما لاتسير الامور بطريقة مرضية ، فانهم يسارعون بتكوين لجنة . ولعل مثل هذا الاستخدام غير السليم هو المصدر الرئيسى للانتقادات التى توجه إلى اللجان .

ولكى يعرف الإدارى متى يستخدم اللجنة فيجب عليه أن يزن (أ) مزايا اللجنة ، (ب) عيوبها أو حدودها . وفى حالة ما إذا كان من المرغوب فيه استخدام اللجنة فيجب عليه (جـ) اختيار الأعضاء المناسبين والقيام بالترتيبات الأخرى التى تمكن اللجنة من القيام بعملها بكفاءة وفاعلية .

مزايا اللجان

تستخدم اللجان على نطاق واسع نظراً للمزايا العديدة التى يمكنها أن تقدمها. ومن أهم هذه المزايا الآتى :

١ - الرأى الجماعى المتكامل :

لعل أهم سبب لاستخدام اللجان هو ميزة الحصول على الحكم والرأى الجماعى المتكامل . وتزداد أهمية وقيمة الحكم الجماعى بصفة خاصة بالنسبة للمشكلات التى تستلزم مجالا واسعا من الخبرة والمعرفة . فالكثير من المشكلات الادارية

الهامة تستلزم الأخذ فى الاعتبار وجهات نظر مختلفة من تسويقيه وإنتاجية ومالية وقانونية وغيرها . ومثل هذه المعرفة المتنوعة والخبرة المتعددة من النادر جداً أن يمتلكها فرد واحد . ولكن اللجنة المكونة من جماعة من الأفراد يمكنها توفير مثل هذه المستلزمات الضرورية ، ولا شك أن القرارات الصادرة عن مثل هذه الجماعة من الأفراد غالبا ما تكون أفضل من القرارات الفردية لان رأى اللجنة يمثل خلاصة آراء وأفكار وأحكام أعضاء اللجنة وهى فى مجموعها متنوعة التخصص ومتعددة الجوانب .

٢ - التنسيق :

تشجع اللجان التنسيق بعدد من الطرق . فكل عضــــو ينمى الأحاسيس لمشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى الممثلة فى اللجـــنة وتأثير عمله على هذه الوحدات الأخرى . يضاف الى ذلك أن اللجان تعمل على تسهيل تبادل المعلومات الجارية بين أعضائها . وكثيراً ما تكون البيانات والمعلومات المقدمة بخصوص مشكلة معينة مفيدة فيما بعد عند التعامل مع مشكلات أخرى . كما أن إجتماعات اللجنة تتيح الفرصة حيث يتم الاتفاق على الخطط المنسقة . وعندما لا يتمتع اى عضو من أعضاء اللجنة لوحده بالسلطة على كل أنواع العمليات ، فان مثل هـذا الاتفاق المشترك على طريق العمل يعتبر من الأمور الحيوية للتنسيق .

وإذا كانت النتائج المترتبة على إتخاذ قرار معين تؤثر على عدة إدارات ، فان وجود ممثل لكل إدارة يسهل جداً من عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة . فمثلا نلاحظ أن من أكبر المشكلات التى تقابل المنشآت الصناعية هى مشكلة التوازن بين الانتاج والمبيعات . وبالرغم من أن التعاون الوثيق بين إدارتى الإنتاج والمبيعات يعتبر من الأمور الضرورية لنجاح المنشأة ، إلا أنه كثيرا ما تحدث احتكاكات

بينهما . ولكن إذا وجدت لجنة تتكون من كبار المسئولين فى الإدارتين فإنها كفيلة بالقضاء على هذه الاحتكاكات لأن كل إدارة ستقدر عمل الإدارة الاخرى وتتفهم ما تقابله من مشكلات وهذا يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بينهما وتحقيق العمل الموحد .

ونظراً لأن التنسيق بواسطة اللجنة يعتمد على الإتفاق الإختيارى لعدة أفراد ، فمن الضرورى أن يكون المديرون المسئولين عن الانشطة المراد تنسيقها أعضاء فى اللجنة . فمثل هذه العضوية هى التى تحقق فاعلية اللجنة لغرض التنسيق .

٣ – التعاون فى تنفيذ الخطط :

تلعب اللجان دورا هاما فى الحصول على التعاون عند تنفيذ الخطط . فلاشك أن المشاركة الجماعية فى مناقشة المسائل واتخاذ القرارات تؤدى إلى إقناع أعضاء اللجنة، ومن ثم لن يتأخروا عن بذل كل جهدهم عند التنفيذ . أى أن السبب هنا يرجع الى رد الفعل السيكولوجى لمسألة المشاركة . فالفرد الذى يشعر بأنه اشترك – ولو بقدر ضئيل – فى تكوين الخطة ، سيهتم كل الاهتمام بالتأكد من أن هذه الخطة سيتم تنفيذها بطريقة سليمة صحيحة .

يضاف إلى ذلك أن الخطة التى تعتمدها اللجنة تحمل وزنا يفوق ذلك الخاص بالخطة التى يقوم بوضعها عضو واحد من الجماعة . فالقرار الجماعى يفترض فيه أنه قرار حكيم يقوم على أساس الأخذ فى الحسبان لكل الحقائق مع خلوه من التحيز . ومن ثم فإن الخطة التى تقررها اللجنة تلقى قبولا أكبر من جانب المرؤوسين والزملاء وحتى من جانب الرؤساء . ولا شك أن مثل هذا القبول يساعد كل المساعدة على تنفيذها .

٤ – نقل المعلومات :

تعتبر اللجنة مفيدة لغرض نقل المعلومات . فكل الاطراف التى تتأثر بالمشكلة

المشتركة ستمرفها فى الحـال ، كما أن القرارات والتعليمات يمكن إستلامها بطريقة موحدة مع إتاحة الفرص للتوضيح . ويتأتى هذا بواسطة أعضاء اللجنـة الذين سيقومون بنقل القرارات وما يتصل بهـا من أفكار وبسرعة الى إداراتهم ومرؤوسيهم . ويترتب على هذا توفير كبير فى الوقت مع تحقيق إتصـال سريع وسليم بمنع التفسيرات المختلفة .

٥ ـ تدريب الاعضاء :

إن المشاركة فى مناقشات اللجنة تعمل على توسيع دائرة اتصال العضو بالانشطة المختلفة للمنشأة وتجعله ملماً بوجهة نظر ومشكلات الادارات الاخرى . كما أن على كل عضو أن يكون قادراً على الدفاع عن أفكاره وآرائه ، ولن يتأتى له هذا إلا إذا كان متمكنا من نفسه ودارسا بعمق كل ما يعرضه . وكل هذه الامور تعمـل على تدريب أعضاء اللجنة تدريبا إداريا له أهميته .

ولا شك أن اللجـان تتيح الفرص أمام الشبان المرموقين قليلى الخـبرة لـكى يشتركوا فى المناقشات ويتبادلوا الآراء مع الإداريين أصحاب الخـبرة والتجربة . وهذا الاشتراك يعتبر أداة فعالة لتدريبهم . بل أن اللجان يمكن النظر اليها كمدرسة لإعدادهم إعداداً سليما يؤهلهم لتولى المراكز الادارية الهامة فى المنشأة مستقبلا . وعلى كل حال فمن النادر أن تستخدم اللجـان فقط لغرض تدريب أعضائهـا ، بل تتحقق هذه الميزة بالاضافة الى بعض المزايا السابق ذكرها .

عيوب اللجان

بالرغم من مزايا اللجان إلا أن لهـا عددا من العيوب التى لا يمكن تجاهلها . ومن ثم فقبل أن يقـرر الادارى إستخدام اللجنة ينبغى عليـــه أن يقارن هذه العيوب بالمزايا التى يمكن تحقيقهـا من وراء العمل الجماعى . وأهم عيوب اللجـان هى الآتى :

١ ـ البطء في العمل وارتفاع التكلفة :

إن العمل على جمع أعضاء اللجنة لعقد الاجتماع كثيرا ما يكون من الموسام الصعبة . وتزداد هذه الصعوبات كلما زادت مشغولية أعضاء اللجنة . فالمدير المالي قد يكون خارج المدينة ، ومدير المبيعات مرتبط ببعض المواعيد الهامة مع كبار العملاء ، أما مدير الانتاج فقد يكون في أجازة . وأمام مثل هذه الظروف ـ والتي كثيرا ما تحدث في الحياة الواقعية ـ لا يمكن عقد اللجنة بسرعة . وحتى في حالة اجتماع اللجنة مع غياب عضو أو اثنين من أعضائها فقد يؤجل البت في بعض الأمور المعينة حتى يتم التشاور مع الأعضاء الغائبين . والنتيجة أن العمل الذى تقوم به اللجنة يأخذ وقتا أطول بكثير مما لو قام به فرد واحد . وعلى هذا ففي الحالات حيث يستلزم الأمر اتخاذ قرارات سريعة يكون من الأفضل عدم استخدام اللجان . ويصح القول السابق حتى في حالة إمكان جمع اللجنة بسرعة ، لإنها بطبيعة تكوينها تستلزم فترة أطول لاتخاذ القرارات وخاصة عند إختلاف وجهات نظر الأعضاء .

واللجان تعتبر أيضا وسيلة مرتفعة التكلفة نسبيا للوصول إلى القرارات . فاللجنة المكونة من ست مديرين وتعقد اجتماعا لمدة ساعة واحدة تستهلك ما يعادل عمل يوم كامل للمدير هذا بدون إضافة الوقت اللازم للتحضير والاعداد للاجتماع . أما التكلفة فهي قيمة العمل الذى كان في إمكان هؤلاء المديرين اتمامه لو لم يكونوا في اللجنة . وعندما تكثر اجتماعات اللجنة وتطول فان تكلفتها ترتفع وخاصة لو أدت هذه الاجتماعات الى تعطيل الأعمال الأساسية لأعضائها .

كما أن تبادل الآراء ـ والذى يعتبر مظهرا ضروريا لعمل اللجنة ـ يؤدى الى زيادة ما ينفق من وقت وتكلفة . فيتوقع من كل عضو أن يعرض وجهة نظره ، وأن يستمع لوجهات نظر الاعضاء الآخرين ، وأن يعلق على الاختلافات ،

وأن يشرح لماذا يتخذ هذا الموقف المعين . وبغض النظر عن قيمة مثل هذه المناقشة فانها تعمل أيضا على أمتداد الفترة الزمنية اللازمة للوصول الى نتيجة .

٢ - المسئولية المقسمة :

من أهم العيوب التى توجه الى اللجان عدم وجود شخص معين بالذات يعتبر مسئولا عن القرار المعين الذى يتخذه . حقا من الناحية النظرية يفبغى على كل عضو من أعضاء اللجنة أن يشعر بمسئوليته عما تعمله اللجنة تماما كما لو كان هو القائم بالعمل لوحده ، ولكن هذه الناحية النظرية لا تتحقق عمليا فطالما أن سلطة دراسة الموضوعات وتقديم الاقتراحات والتوصيات أو الوصول الى القرارات تفوض الى جماعة من الأفراد - هم أعضاء اللجنة - فان الحقيقة هى أن السلطة تتشتت خلال الجماعة . وبالتالى فان العضو لايشعر اطلاقا بنفس درجة المسئولية التى يشعر بها لو كان هو شخصيا المسئول وحده عن تلك المهمة. فالمسئولية تقع على جميع أعضاء اللجنة ، أى تقسم بينهم ولا يمكن محاسبة شخص واحد عن أعمال الجماعة .

ولذا فليس من الغريب أن نجد أعضاء اللجنة يتنصلون من القرارات المتخذة والتى يتضح فيما بعد عدم سلامتها . فقد يدعى كل عضو أنه لم يكن موافقا أصلا على هذا القرار ولكنه قبله مسايراً لرأى الاغلبية . بل أن مقدم الاقتراح نفسه قد يدعى أن ما قدمه لا يخرج عن كونه مجرد فكرة عرضها لمناقشة أعضاء اللجنة مع معرفة أن القرار الأخير هو قرار اللجنة كلها . ومن ثم فإن مسئولية هذا القرار لا تقع عليه وحده بل تقع على جميع أعضاء اللجنة .

٣ - خطر القرار الوسط :

عندما يظهر اختلاف فى الرأى بين أعضاء اللجنة فإن هناك احتمال الوصول الى

حل أو قرار وسط ، أى قرار يوفق بين الآراء المختلفة ويكمن الخطر هنا فى أن هذا القرار الوسط قد يكون قرارا غير سليم . فمثلا قد يكون الاقتراح المعروض على اللجنة يتعلق بانفاق مبلغ محدد للقيام بحملة إعلانية . ولكن رأى أعضاء اللجنة أختلف ، فالبعض يوافق على انفاق هذا المبلغ بينما البعض الآخر يعارض فكرة الحملة الإعلانية من أساسها . ولقد تطول المناقشات مما يترتب عنه رغبة بعض الأعضاء فى الوصول الى أى اتفاق حتى يتسنى لهم العودة الى مكاتبهم وأعمالهم الاساسية . وقد يكون هذا القرار الوسط هو الموافقة على فكرة الحملة الإعلانية مع انفاق نصف المبلغ المحدد المقترح . وقد يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق أهداف الحملة مما يؤدى إلى عدم فاعليتها . ولا يعنى الكلام السابق أن كل القرارات الوسط تكون دائما خطرة وغير مرغوب فيها .

متى تستخدم اللجان

من الصعب جداً وضع قواعد محددة تبين متى ينبغى استخدام اللجان . والنصيحة الاساسية التى يمكن تقديمها فى هذا المجال هو الامتناع عن استخدام اللجان الا فى الحالات حيث يبدوا بوضوح أن مزايا العمل الجماعى تفوق بكثير مزايا قيام فرد واحد بالمهمة . ومن الناحية الأخرى ينبغى بسرعة حل اللجان التى أكملت مهمتها أو التى أصبحت عديمة الفائدة .

وأن محاولة التوصية بلجان محددة تعتبر عملية على جانب كبير من الخطورة . وعلى كل حال فإن المناقشة السابقة لمزايا وعيوب اللجان تساعدنا على اقتراح بعض المواقف التى يكون من المفيد اتباع أسلوب العمل الجماعى ، وأيضا بعض المواقف الأخرى حيث ينبغى تجنب استخدام اللجان .

الظروف التى تشجع على استخدام اللجان :

تكون اللجان مفيدة بصفة خاصة فى الظروف الآتية :

١ ـ عندما يكون من الضرورى الحصول على معلومات متعدده الجوانب للوصول إلى قرار سليم . ومثال ذلك لجنة الميزانية التقديرية حيث تتعامل مع مشكلات تستلزم معلومات من عدة إدارات مختلفة . ومن ثم فان لجنة تتكون من رجال على معرفة تامة بتفاصيل هذه الإدارات يمكنهم تقديم نصيحة جماعية ممتازة ويمكنهم أيضاً المساعدة على تنسيق العمل المتفق عليه فى اللجنة .

٢ ـ عندما يكون القرار على جانب كبير من الاهمية مما يجعل من المرغوب فيه الحصول على حكم عدد من الافراد المتخصصين المؤهلين . وأفضل مثال لذلك مانراه فى المنشآت الكبيرة ـ ميدان الأعمال أو الحكومة .. الخ ـ حيث تصدر أهم القرارات وأخطرها بواسطة جماعة من الأفرادالذين يكونون مجلس الإدارة .

٣ ـ عندما يكون التنفيذ الناجح للقرارات متوقفــاً على الفهم الكامل للاعتبارات المتعلقة بها . ومثال ذلك اللجنة التى تشكل للمساعدة فى تخطيط تقديم عملية جديدة .

٤ ـ عندما يكون من الضرورى التعديل المتكرر لأنشطة عدة إدارات لضمان التنسيق فى العمل . ومثال ذلك لجنة جدولة الإنتاج وترويج المبيعات .

ومعظم اللجان السابق ذكرها ليس من الضرورى أن تمنح سلطة إتخاذ القرارات النهائية . بل أن فاعلية هذه اللجان تزداد لو ركزت جهودها على تقديم النصيحة لكبار الاداريين . ويستثنى من هذا مجالس الادارات وما يماثلها من لجان حيث يكون الغرض الأساسى هو الوصول إلى قرار نهائى جماعى .

الظروف التى لاتشجع على استخدام اللجان :

عادة تكون اللجان غير مرغوب فيها فى الظروف الآتية :

١ - عندما يكون عامل السرعة فى القرار حيويا . فمثلا مفاوضات الشراء أو البيع تتطلب العمل السريع ، ومن ثم فان اللجان لا تناسبها نظراً لبطئها والذى يرجع الى ضرورة دعوة أعضائها وتبادلهم الآراء .

٢ - عندما يكون القرار غير هام . فتكوين لجنة فى مثل هذه الحالة سيترتب عنه نفقة تفوق بكثير المكاسب التى يمكن تحقيقها من وراء العمل الجماعى .

٣ - عندما لا يتوافر الأفراد المؤهلين . فحتى لو كانت المشكلة يناسبها العمل الجماعى للجنة ، فيجب عدم تكوين لجنة إلا اذا كان هناك فى المنشأة أفراد متخصصين مؤهلين يمكنهم تخصيص الوقت الكافى لعمل اللجنة . وكما سنرى فيما بعد فإن المؤهلات المطلوبة من أعضاء اللجنة تتوقف على غرضها . فإذا لم يتوافر فى المنشأة مثل هؤلاء الأفراد أو كانت مشغولياتهم لا تسمح لهم بالمشاركة الجدية فى أعمال اللجنة ، فأن تكوين لجنة فى مثل هذه الظروف يعتبر مضيعة للوقت والجهد لأنها محكوم عليها بعدم الفاعلية وذلك قبل أن تبدأ فى نشاطها .

٤ - عندما تكون المشكلة متعلقة بالتنفيذ وليس باتخاذ القرار . فاللجان تقوم بوظيفتها كجماعة ، ومن المستحيل على عدة أفراد مجتمعين القيام معا بشرح وتفسير التوجيهات ، واستعراض الأداء الفعلى وحفز العاملين . فالاشراف من العمليات التى تؤديها اللجان بطريقة سيئة وبتكاليف مرتفعة ، هذا إذا تمكنت أصلا من القيام به .

تنفيذ قرارات اللجنة

إن العبارة الاخيرة السابقة والتى تنادى بعدم قيام اللجان بمسئولية التنفيذ تجرنا الى السؤال الآتى: من الذى ينبغى أن يتحمل مسئولية تنفيذ قرارات اللجنة؟ لا شك أنه فى حالة اللجان الاستشارية (وهى الحالة السائدة فى معظم الاحيان) ، فإن

مسئولية التنفيذ تقع على أصحاب السلطة التنفيذيه . فوجود مثل هذه اللجان لايغير أو يعدل من سلطة أو التزامات أى واحد من المديرين التنفيذيين. فوظائف اللجان هنا هى وظائف استشارية خالصة .

أما لو كانت اللجنة من النوع التنفيذى أى تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات ، فينبغى تعيين شخص للقيام بالتأكد من التنفيذ السليم لقراراتها ، هذا لأن اللجنة ذاتها لا يمكنها القيام بهذه المهمة بطريقة مرضية . وعادة يكون هذا الشخص إما رئيس اللجنة أو أمينها .

التشغيل الفعال للجان

عندما تقرر المنشأة تكوين لجنة ، ينبغى توافر أمور معينة حتى يمكن اللجنة أن تعمل بطريقة فعالة ونافعة . والحد الأدنى للخطوات اللازمة فى هذا الاتجاه هو كالآتى :

١ ـ التحديد الواضح لسلطة اللجنة وواجباتها :

إن التحديد الواضح لأغراض اللجنة وواجباتها وسلطتها يساهم مساهمة كبيرة فى نجاحها . فالأعضاء أنفسهم سيعرفون ماذا يتوقع منهم وأيضـــا ماهو خارج نطاق مهمتهم . كما أنه من الضرورى تحديد ما إذا كانت اللجنـــة تخدم كلجنة استشارية ، أم للتنسيق ، أم أنها لجنة ذات سلطة تنفيذية .

وينبغى على المديرين الآخرين الذين يتصلون باللجنة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر تفهم دور اللجنة . كما يجب عليهم أيضاً معرفة نوع المساعدة التى يمكنهم توقعها من اللجنة ، ونوع المشاكل التى يمكنهم عرضها على اللجنة ، وتلك التى تخرج عن نطاق اللجنة ومن ثم ينبغى عليهم توجيهها لمسالك أخرى .

٢ ـ اختيار اعضاء اللجنة :

لا شك أن اختيار أعضاء لجنة ما يتوقف على غرض هذه اللجنة . فمثلا إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق فيجب ان تتكون من أعضاء ممثلين الأطراف التى يهمها الامر . وعلى كل حال ينبغى اختيار الأعضاء من بين الأفراد الذين يتصلون شخصياً أو عن طريق إداراتهم إتصالا مباشراً بالمشكلة . ويجب أن يكون عضو اللجنة من النوع الذى يمكنه العمل مع جماعة ، كما ينبغى أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بسهوله ووضوح .

٣ ـ حجم اللجنة :

كقاعدة عامة ينبغى أن يكون عدد أعضاء اللجنة صغيراً بقدر الإمكان مع القدرة على تحقيق الغرض . ويحاول كثير من الكتاب تحديد عدد معين كحجم نموذجى ، ولكن ليس هناك اتفاق على عدد معين، بل إن العدد يختلف من حالة لأخرى . وعندما يكون من المرغوب فيه جعل اللجنة ممثلة لكل النواحى المتعددة التى يهمها الامر ، فإن عدد الأعضاء قد يكون كبيراً بالضرورة . والحل العملى فى مثل هذه الحالة هو تقسيم اللجنة إلى لجان فرعية منها لجنة تنفيذية ، ومن ثم يسهل السيطرة والتوجيه ، مع التخفيض الكبير فى عدد مرات اجتماع اللجنة بكاملها .

٤ ـ دعم اللجنة بالمساعدين الاستشاريين :

يمكن توفير جزء كبير من وقت اللجنة عن طريق عمل المساعدين الاستشاريين السابق للاجتماعات . فوجود مثل هؤلاء المساعدين يعفى أعضاء اللجنة من الكثير من الاعمال المرهقة والمستهلكة للوقت مثل جمع المعلومات والحقائق والتفاصيل الخاصة بالمشكلة المعروضة للبحث مع القيام بالعديد من التحاليل . ويقوم المساعدون بإرسال ملخص هذه المعلومات الى أعضاء اللجنة قبل الاجتماعات مما

يمنحهم وقتا لدراسة البيانات ومناقشتها مع زملائهم ومرؤوسيهم . ويترتب على هذا حضور الأعضاء الى الاجتماعات وهم مستعدين ، ومن ثم يمكنهم التركيز في الجلسات على التفسير والتقييم للمعلومات المعروضة

٥ ــ تصميم اجراءات العمل السريع الفعال :

كثيراً ما تتمكن اللجان الدائمة من تبسيط عملها وزيادة سرعته عن طريق الاتفاق على إجراءات تتبع بالنسبة لأنواع معينة من المشكلات . ومثل هذه الاجراءات ـ بالاضافة الى إستخدام المساعدين الاستشاريين ـ تعتبر ردا فعالا على الاعتراض الذى كثيرا ما يوجه إلى اللجان من أنها تأخذ الكثير من وقت المديرين المشغولين أصلا فى أعمالهم الأساسية .

٦ ــ تعيين الرئيس المناسب :

ينبغى الاهتمام باختيار الرئيس المناسب للجنة لأنه الرجل الأساسى فى اللجنة وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها . فالرئيس هو الذى يرشد الأعضاء ، ويقود الاجتماعات ويدير المناقشات بحيث يمنح كل عضو الفرصة للتعبير عن رأيه ، ويرى أن الأعضاء يحصلون مقدما على البيانات والمعلومات اللازمة ، ويسوى الاحتكاكات والاختلافات ، ويتشاور بطريقة غير رسمية مع الأعضاء فى وقت الراحة بين الاجتماعات ، ويشرف على عمل المساعدين وقد يقوم به بنفسه . وباختصار فإن فاعلية وكفاءة العمل الجماعى للجنة يتوقف على الاسلوب الذى يقيمه رئيسها .

الخرائط والكتيبات التنظيمية

تعتبر الخرائط والكتيبات التنظيمية من الأدوات المفيدة لتقديم المعلومات المتعلقة بالتنظيم الادارى . وتساعد الخرائط التنظيمية على تصور التنظيم بأكمله .

وبالنسبة للمنشأة فغالبا ما يكون من الصعب الإلمام من واقع التوصيات الشفهية أو الكتابية بتقسيمات العمل والعلاقات بين الأنشطة المختلفة ، ومسالك السلطة الرسمية ، والنموذج التنظيمى العام . ولذا تستخدم الخرائط التنظيمية لكى تقدم بوضوح أكبر تلك المعلومات وغيرها .

الخريطة التنظيمية Organization Chart

والخريطة التنظيمية هى شكل مرسوم يبين بعض المظاهر الهامة للتنظيم مثل الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ، ومسالك الإشراف ، والسلطة النسبية لكل مسئول عن كل وظيفة من هـذه الوظائف الرئيسية . وعادة تقتصر الخريطة التنظيمية على إظهار الاقسام الأساسية وخطوط السلطة الرسمية . أما محاولة إظهار كل البيانات فى الخريطة فيؤدى إلى تكديس الكثير من التفاصيل الى الحد الذى يقلل كثيرا من فائدتها . ولذا تستخدم الكتيبات الى جانب الخرائط حتى يمكنهما معا تقديم المعلومات والتفاصيل المطلوبة .

ويخطىء البعض ويعتقد أن التنظيم هو مجرد عملية إعداد الخريطة التنظيمية . فالتنظيم كما نعلم أوسع من ذلك بكثير . والخريطة لا يمكن اعتبارها بأى حال من الأحوال الهدف النهائى للتنظيم . فهى كما رأينا لا تخرج من كونها شكلا يصور ترتيب العلاقات بين الوحدات التنظيمية .

أنواع الخرائط :

يمكن بصفة عامة تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين وهما :

(١) الخرائط الرئيسية .

(٢) الخرائط المكملة .

وبالنسبة للنوع الاول ، فان الخريطة الرئيسية تبين الهيكل التنظيمى بأكمله .

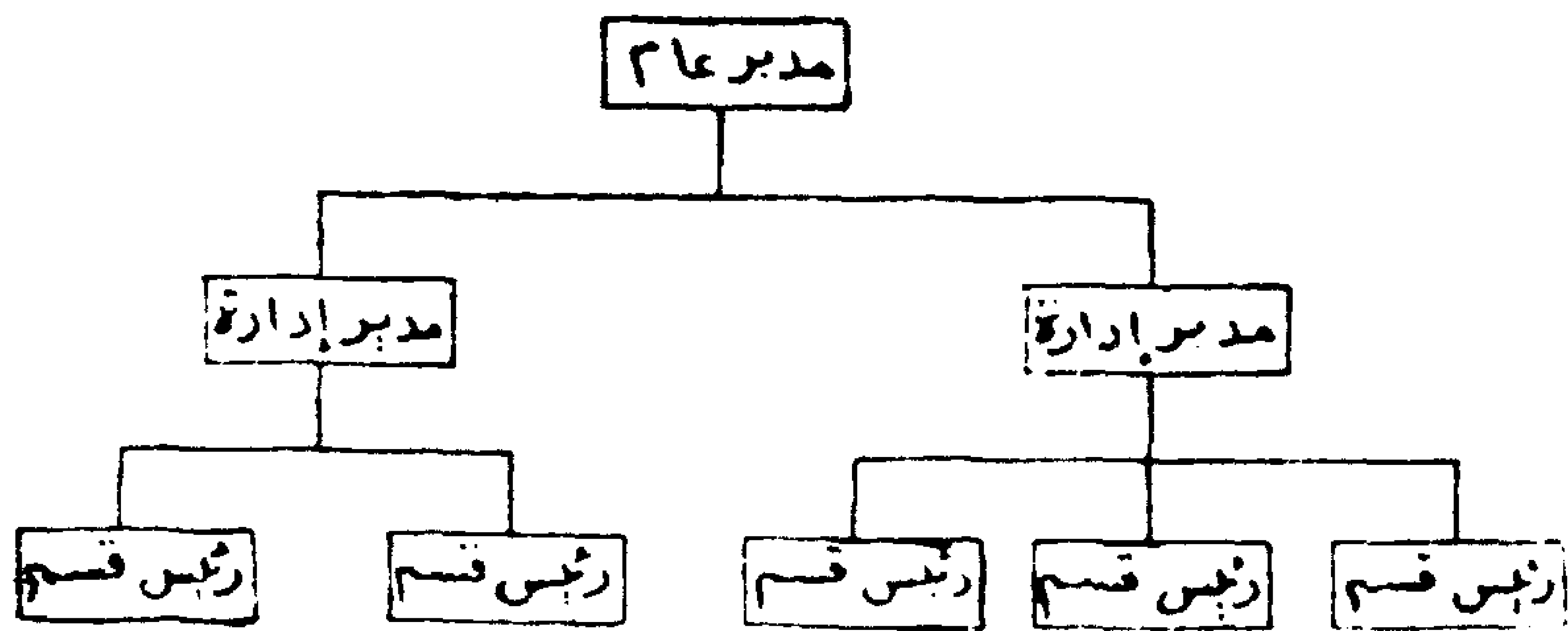
فهى تقدم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض . أما النوع الثانى ، أو الخريطة المكملة فهى التى تخصص كلية لإحـــدى الإدارات أو لجزء أساسى مع تقديم المزيد من التفاصيل المتعلقة بالعلاقات والسلطة والواجبات داخل هذه المنطقة المعينة .

ومن المفضل أن توجد فى كل إدارة خريطة رئيسية تبين مركز هذه الإدارة بالنسبة للمنشأة ككل وعلاقاتها بالادارات الرئيسية الأخرى . هذا بالاضافة إلى خريطة تكميلية تبين تفاصيل هذه الادارة المعينة . ويخدم مثل هذا الترتيب فى إيضاح عمل كل إدارة وفى تفهم هيكل التنظيم واستخدامه بالنسبة للمنشأة كلها .

ترتيب الخريطة :

أن الترتيب المعتاد والشائع للخريطة التنظيمية هو إظهار الوظائف الرئيسية فى القمة ثم النزول على التوالى للوظائف التابعة متجهين إلى المراكز الدنيا . ويمكن توضيح هذا الترتيب التقليدى فى الشكل ٧-٤ والذى يتخذ إلى حد ما شكل المثلث حيث توجد قلة من الوظائف فى القمة والعديد من الوظائف فى القاعدة .

الشكل رقم (٧-٤)



وتبين الخريطة الوظائف المؤداة وكيفية تجميعها ، وعلاقات بعضها بالبعض الآخر . وتمثل الخطوط التى تربط المستطيلات المختلفة ـ التى تعبر عن الوظائف ـ

مسالك السلطة الرسمية . ويتمتع الأشخاص الذين يحتلون مراكز القمة بأكبر سلطة ، بينما يتمتع هؤلاء الذين يتواجدون فى القاع بأقل سلطة . فمثلا يتمتع مدير الحسابات بسلطة أكبر من تلك التى يتمتع بها رئيس التكاليف . وبالعكس فان سلطة المدير المالى تكون أقل من سلطة رئيس مجلس الادارة . وعادة ينظر إلى المراكز التى تقع على نفس المستوى الأفقى على أن لا نفس الأهمية النسبية فى التنظيم.

المستويات الادارية :

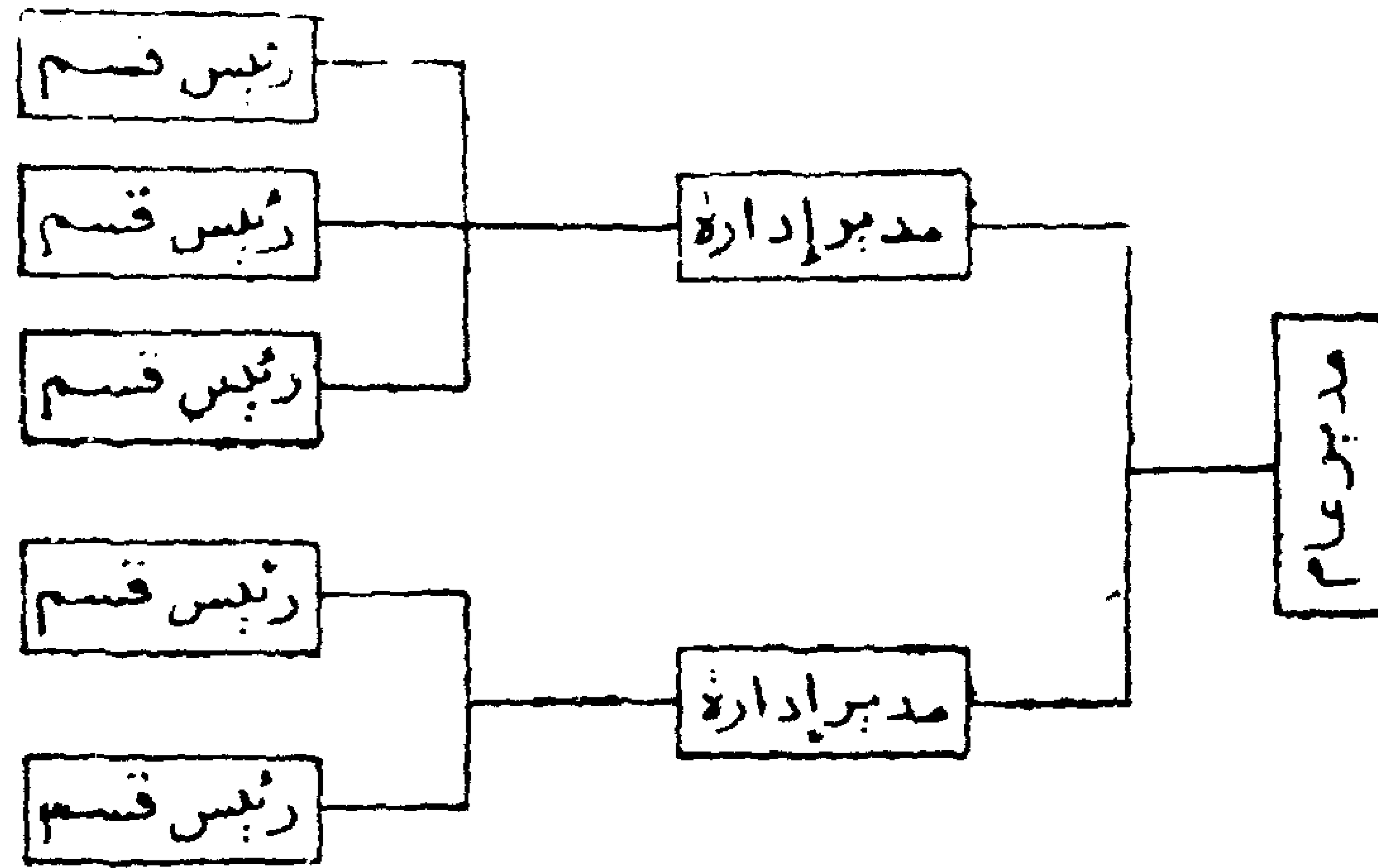
من المعتاد الكلام عن مستويات الادارة مثل مستوى الادارة العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة الدنيا أو الاشرافية . وتشير هذه المستويات إلى المراكز النسبية فى الخريطة التنظيمية . فالادارة العليا تمثل الأنشطة التى توجد فى قمة الخريطة ، ثم يليها فى مستوى أقل الادارة الوسطى وهكذا .

وتستخدم مستويات التنظيم المختلفة لتحديد الوحدات التنظيمية . فمثلا للوحدات التنظيمية التى توجد فى مستوى الادارة العليا قد يطلق عليها « إدارات عامه » ، وتلك التى فى مستوى الادارة الوسطى « إدارات » ، أما تلك التى تنتمى إلى مستوى الإدارة الاشرافية فقد تسمى « أقسام » . ففى إحدى الشركات قد نجد إدارة عامة للشئون المالية ، وإدارة للحسابات ، وقسم للتكاليف ، وعلى كل فى ميدان الأعمال نلاحظ عدم وجود مسميات موحدة تطبق بطريقة ثابتة . فالاصطلاحات التى تطلق على الوحدات التنظيمية تختلف باختلاف نوع المنشأة ، هذا بالرغم من أن الكثير من الشركات تستخدم اصطلاحات الادارة والقسم والمراقبة والفرع والمكتب والوحدة .

ترتيب الخريطة من اليمين الى اليسار :

أحيانا قد يتم ترتيب الخريطة من اليمين إلى اليسار بحيث يوضع المستوى

الأعلى فى أقصى اليمين والمستوى الأدنى فى أقصى اليسار . ويوضح الشكل رقم (٧ - ٥) مثل هذه الخريطة والتى تنطوى على نفس هيكل التنظيم الذى سبق إظهاره فى الخريطة التقليدية .



الشكل رقم (٧ - ٥)

وفى الترتيب من اليمين إلى اليسار تظهر المستويات التنظيمية عن طريق أعمدة أفقية ، أما تدفق السلطة من أعلى إلى المستويات الدنيا فيمثلها فى هذه الحالة الحركة من اليمين إلى اليسار . وبالنظر الى الخريطة يتضح أن هؤلاء الذين يتواجدون فى الجانب الأيمن يكونون فى نفس مستوى إدارى أعلى من هؤلاء الذين يحتلون مراكز فى الجانب الأيسر .

وهذا النوع من الترتيب وإن لم يكن شائعا مثل النوع التقليدى إلا أنه يقدم المزايا الآتية :

(١) يتمشى مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة .
(٢) يصور بوضوح المستويات التنظيمية المختلفة .
(٣) يبسط من تفهم كيفية تدفق خطوط السلطة الرسمية والمسئولية .

(٤) يكشف بسرعة عن المستويات التنظيمية المحذوفة ، وعن المناطق التى لاتصلها المسالك الرسمية للاشراف .

(٥) يشير إلى الطول النسبي لخطوط السلطة الرسمية .

(٦) لا يترك أثراً نفسيا سيئا عند المرؤوسين .

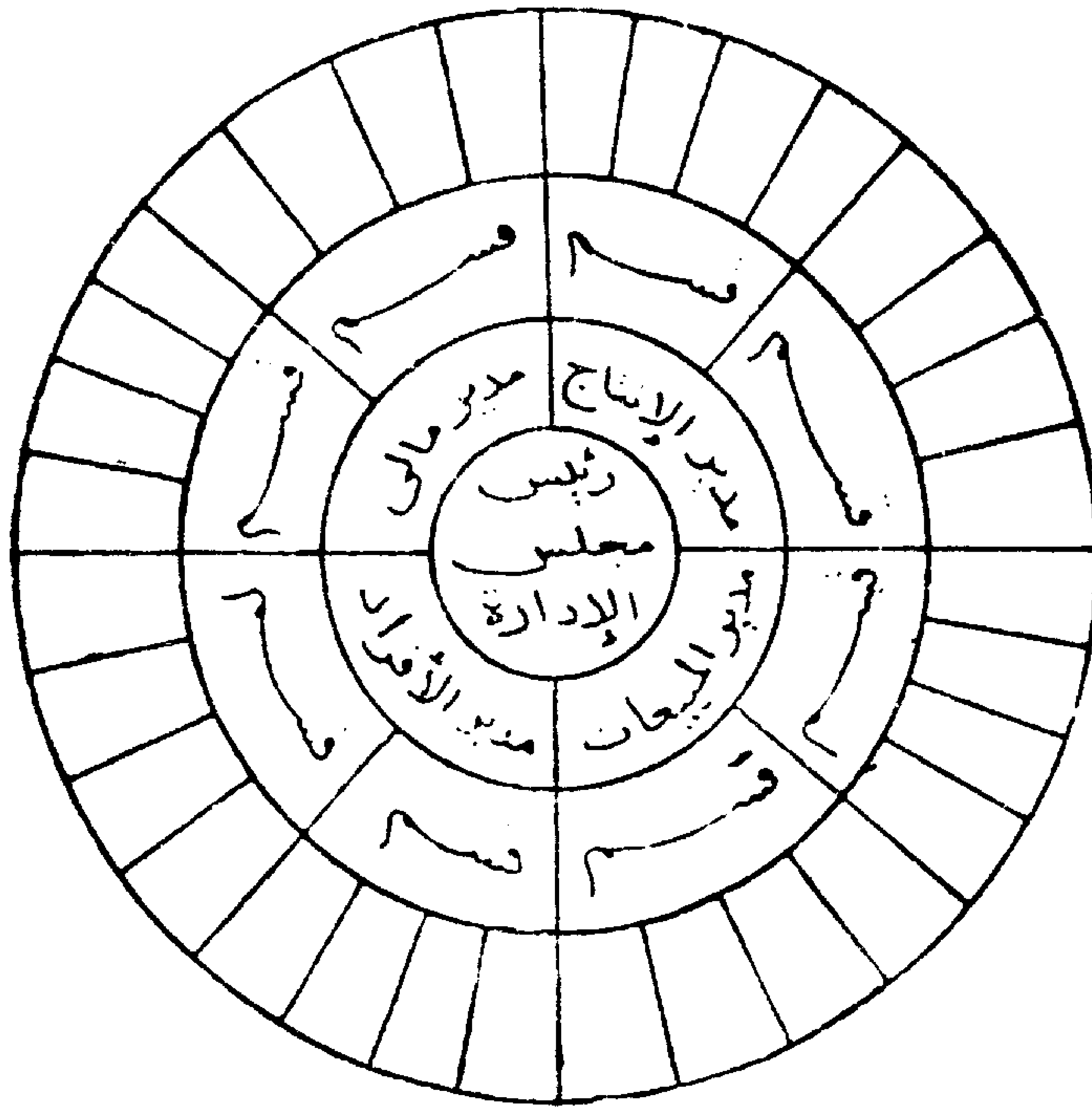
(٧) من السهل نسبيا إعداده .

ترتيب الخريطة دائريا :

تعتبر الخريطة المستديرة من أحدث الأشكال لتصوير هيكل التنظيم . وفى هذا الترتيب الدائرى يمثل مركز الدائرة أعلى مركز فى التنظيم . وتنتشر الوظائف التى تكون التنظيم حول هذا المركز بحيث أنه كلما اقترب المنصب الادارى من مركز الدائرة كلما زادت أهمية المنصب . يضاف الى ذلك أن المناصب ذات الأهمية النسبية الواحدة تقع كلها على مسافة واحدة من المركز والشكل رقم (٧ - ٦) يبين خريطة مستديرة .

ومن الخريطة أعلاه يتضح أن السلطة تنساب من رئيس مجلس الادارة الذى يحتل مركز الدائرة إلى أربعة إدارات ، ونظراً لأن كل مدير إدارة من هذه الادارات الأربعة يتمتع بنفس الأهمية النسبية ، فان موقع كل إدارة يكون على نفس المسافة من رئيس مجلس الادارة أى من مركز الدائرة . وتتكون كل إدارة من عدد من الأقسام . ونجد أن المسافة بين رئيس مجلس الادارة ورئيس القسم تكون أطول من تلك التى بين رئيس مجلس الادارة ومدير الادارة . وفى نفس الوقت تقع كل الأقسام على بعد واحد من المركز مما يبين أن جميعها ينتمى إلى نفس المستوى الادارى .

وقد يبدو لأول وهلة أن هذا النوع غريبا ومسببا للبس، ولكن هذا يرجع



شكل رقم (٧ - ٦)

أساساً الى انتشار النوع التقليدى من الخرائط والتعود عليه . وفى الواقع فإن هذا النوع الدائرى يقدم العديد من المزايا والتى أهمها الآتى :

(١) يصور الحالة الواقعيـة لإنسياب السلطة الرسميـة من الرئيس الادارى الأعلى من الداخل الى الخارج فى العديد من الاتجاهات .

(٢) يظهر بوضوح الوظائف التى فى نفس المستوى من الأهمية .

(٣) يستخدم بعدا واحداً ـ من المركز الى الخارج ـ للإشارة الى الأهميـة النسبية للوظيفة .

(٤) يتجنب المفاهيم غير المرغوب فيها والخاصة بقاع الخريطة وقمة الخريطة وما شابه ذلك ، نظرا لان الخريطة المستديرة يمكن النظر اليها من أى إتجاه .

إعداد الخريطة

هناك العديد من الطرق التي يمكن إستخدامها لإعداد خريطة تنظيمية. وسنقتصر على ذكر طريقة بسيطة يوصى باستخدامها وهي تتكون من الخطوات الآتية :

١ - إعداد قائمة بكل الوظائف التي ينبغي إنجازها .

٢ - التمييز بين هذه الوظائف طبقاً للتجميعات التنظيمية الأساسية والمتفق عليها مثل الأنشطة أو السلع أو المواقع الجغرافية .

٣ - بالنسبة لكل مجموعة يتم تحديد الوظائف الرئيسية وكذلك الوظائف الفرعية والوظائف الثانوية تحت كل وظيفة رئيسية .

٤ - من واقع الخطوط العريضة السابقة ترسم الخريطة التنظيمية لكل مجموعة.

٥ - تجمع هذه الخرائط الخاصة بكل مجموعة في خريطة تنظيمية واحدة .

وإذا كان هيكل التنظيم موجودا بالفعل والمطلوب رسم خريطة له فهناك طريقة بديلة يمكن استخدامها . وتتكون هذه الطريقة من معرفة الشخص الذى يتمتع بأعلى سلطة فى التنظيم ثم العمل من هنا الى أسفل لتحديد من هو مسئول أمام هذا الشخص وما هى الأنشطة التى يقوم بها . وبمثل هذه الطريقة يمكن تحديد مستوى الادارة العليا فى الهيكل . وبإتباع نفس الإجراء يمكن تحديد هيكل المستويات الإدارية الأقل حتى نصل الى أدنى مستوى . وكبديل لهذا المدخل (من أعلى الى أسفل) يمكن البدء من أدنى مستوى مع العمل الى أعلى . وعلى أى حال فإن أى مدخل من هذين المدخلين يعتبر مرضيا .

الألقاب :

عادة يواجه المدير الذى يقوم بتصميم الخريطة التنظيمية مشكلة الاستخدام السليم الألقاب بالنسبة للمراكز الرئيسية . ولسوء الحظ لا يوجد اجراء نمطى

أو متفق عليه يمكن اتباعه . فمثلا الإدارى الذى تسند اليه أنشطة البيع قد يسمى مدير المبيعات أو مدير عام المبيعات ، أو مدير التوزيع أو مدير التسويق أو المدير التجارى ، أو نائب المدير العام للمبيعات ، أو نائب رئيس مجلس الادارة لشئون المبيعات . ويضاف الى ذلك أن نفس اللقب قد يوجد فى هيكلين مختلفين ، ومع ذلك تكون المراكز مختلفة بسبب الاختلافات فى محتوى العمل وفى العلاقة مع الوظائف الأخرى ، وفى نوع المنشأة . فليس كل الاداريين الذين يحملون لقب « مدير المبيعات » على سبيل المثال ، ينجزون بالضبط نفس الوظائف .

وبالنسبة للمنشأة الواحدة يمكنها استخدام هيراركية للألقاب وبمرور الوقت تصبح لهذه الهيراركية معنى مميز . ومن الافضل استخدام الألقاب التى تلقى قبولا من جانب كل أعضاء المنشأة . وعندما يكون معنى الألقاب غير واضح ، فهذا دليل على الحاجة إلى التغيير واستخدام ألقاب جديدة .

وينبغى أن يخدم اللقب غرضين : (أ) يساعد على تحديد وتعريف طبيعة العمل ، وأهميته النسبية ، والسلطة ، و (ب) يشير الى أن الشخص الذى يحمل اللقب مؤهل لانجاز المهام التى يستلزمها هذا المركز . واذا لم يتمكن اللقب من الوفاء بهذين الغرضين فإنه يصبح مصدراً للمتاعب والتخبط لكل من القوى العاملة والجمهور العام .

الكتيبات التنظيمية Organization Manuals

بالرغم من أن الخريطة التنظيمية تصور هيكل التنظيم بمراكزه وعلاقاته المتعددة ، الا أنها لا توضح بالتفصيل وظائف ، وسلطة ، وواجبات ، وعلاقات كل وحدة من الوحدات الرئيسية للتنظيم . ولكن هذه التفاصيل الاضافية يمكن تقديمها بواسطة كتيب التنظيم . ومن ثم فإن كتيب التنظيم يعتبر مكملا للخريطة

التنظيمية . وإذا أعد الكتيب اعداداً سليما فانه يقدم معلومات كاملة تتعلق بالأمور العامة الخاصة بكل مركز . ومثل هذه المعلومات تعمل على زيادة فهم ومعرفة متطلبات المركز أو المنصب ، وحدوده . وعلاقاته الداخلية أى العلاقات بين أجزاء أو مكونات المركز والمركز نفسه ، وأيضا علاقات المركز بهيكل التنظيم كله أى علاقاته الخارجية .

ويمكن تصميم كتيب التنظيم بطرق مختلفة وعديدة . ولكن المهم أن يظهر المعلومات التفصيلية لكل مركز ويقدم صورة واضحة له . ويترتب على هذه التفاصيل وهذا الوضوح التخفيض لأدنى حد من سوء الفهم الخاص بسلطة الشخص شاغل المركز ، وواجباته ، والتزاماته ، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء . وعادة يضاف الى هذه المعلومات المواصفات التى ينبغى توافرها فى شاغل هذا المركز الادارى .

مزايا خرائط وكتيبات التنظيم

ولا شك أن أهم هذه المزايا يمكن الحصول عليها أثناء عملية اعداد أو تعديل الخرائط والكتيبات التنظيمية . فأعضاء الادارة الذين يقومون بإعداد الخرائط أو المساعدة فى الاعداد تتاح لهم فرصة التفكير العميق الموضوعى فى هيكل تنظيمهم . وهم فى محاولتهم الوصول الى أفضل هيكل ممكن سيعملون على علاج العديد من المشاكل التنظيمية . ولذا فلا غرابة أن نجد أنه خلال عملية الاعداد يتم توضيح العمليات المتداخلة ، واستبعاد العمليات المزدوجة ، وتنمية فهم عام وميل تعاونى . أى باختصار أن الخرائط والكتيبات تشجع على الاهتمام بدراسة هيكل التنظيم ، كما أنها تسهل أيضاً من هذه الدراسة .

ويمكن الاستفادة من الخرائط والكتيبات كأداة للتدريب . فعند تعيين

موظفين جدد ـ وخاصة الاداريين ـ فى الوحدة التنظيمية ، فإن المعلومات التى تنطوى عليها الخرائط والكتيبات تساعدهم مساعدة لا يمكن إنكارها . وتساعد هذه الاداة على تحسين وشرح ما هو متوقع منهم ، كما أنها تشير إلى المناطق التى قد تحتاج الى مزيد من التدريب .

ويمكن استخدام الخريطة والكتيب التنظيمى كمصدر رسمى للمعلومات ، فهى تقدم اجابات رسمية على الاسئلة التنظيمية . فتوزيع الانشطة والواجبات على المراكز المحددة يكون واضحاً ومحدداً ، ومن ثم فأية منازعات بخصوص الاختصاصات يمكن تسويتها فى الحال . كما أنها كثيراً ما تستخدم بواسطة المديرين كرجع لتبرير ما يقومون به من أعمال وتصرفات .

وأخيراً فان خريطة التنظيم وكتيبه يميلان الى الاهتمام بمظاهر معينة فى كل مركز والتى يعتقد المديرون بأهميتها . وعلى هذا نجد أن أعضاء الادارة يقومون بكل دقة بتنفيذ تلك النواحى المعينة الاكثر أهمية .

عيوب خرائط وكتيبات التنظيم

تعتبر خرائط وكتيبات التنظيم من أدوات الادارة . فهى تساعد المدير على الحصول على الاعمال والتصرفات الادارية الجديدة . أما الذين يعتبرونها هى نفسها هذه الاعمال الادارية فلا شك أنهم أبعد مايكونون عن الصواب . فأفضل خريطة تنظيمية وأحسن كتيب تنظيمى لا يضمنان اطلاقاً هيكل تنظيم جيد أو ادارة جيدة . فكل ما يقدمانه هو مجرد المساعدة على تحقيق هذه الاهداف .

ومن عيوب الخرائط والكتيبات أنها مثل أية بيانات مرسومة ومعلومات مكتوبة يصعب تعديلها أولا بأول لمسايرة ديناميكية التنظيم . وبالتالى فمن المحتمل جداً أن تكون الخرائط والكتيبات متقادمة . حتى ولو كان هناك تفهم مشترك

بالحاجة الى التعديل ، فإن مهمة تحديد ماهية هذه التغيرات، والحصول على الموافقة اللازمة ، وايصال الخرائط والصفحات المعدلة الى كل الاطراف التى يهمها الامر والعمل على استخدام هذه التعديلات - هذه المهمة ليست بالسهلة اطلاقا بل تمثل تحدياً حقيقياً للقائمين بها .

ونظراً لطبيعة الخرائط والكتيبات التنظيمية فإنها تكون مقيدة من ناحية المعلومات العملية التى تقدمها. فالعلاقات المركبة المعقدة قد تبسط أكثر من اللازم كما أنها تقتصر على اظهار علاقات السلطة الرسميه مع استبعاد او حذف العلاقات غير الرسمية الهامة . وباختصار فان خريطة التنظيم وكتيبه لا يشملان كل شيء يؤثر على هيكل التنظيم ، كما أنهما بطبيعتهما لا يمكنهما عمل ذلك .

وعلى كل حال فإن القيود أو العيوب السابقة لا يمكن اعتبارها سببا يدعو إلى عدم استخدام الخرائط والكتيبات. بل أن معرفة هذه القيود تجعل الشخص الذى يستخدم الخرائط والكتيبات قادراً على استخدامها بفاعلية أكبر . وأخيراً ينبغى ألا ننسى أنها لا تخرج عن كونها أداة للمديرين ولا يمكن اطلاقا السماح لها لان تصبح نهاية فى حد ذاتها .

الفصل الثامن

التشـــــكيل

بعد الانتهاء من تصميم هيكل التنظيم وإعداد المواصفات الخاصة لكل مركز من المراكز الإدارية ، يجب الانتقال بالتنظيم من المرحلة الميكانيكية إلى المرحلة الديناميكية حيث يتم في المرحلة الأخيرة الجمع بين المراكز الادارية وبين الأشخاص الملائمين لها . ويطلق على هذه المرحلة التشكيل أو تنمية الهيئة الادارية . ومن ثم فالتشكيل هو الوظيفة الادارية التي تنطوى على البحث عن الإداريين ، واختيارهم وتعيينهم ، وتدريبهم ، وترقيتهم ، وتقاعدهم . وبكونه احدى الوظائف الإدارية الأساسية ، فان التشكيل يعتبر وظيفة أساسية لكل المديرين من رئيس مجلس الإدارة الى رئيس العمال - أي لا تقتصر على هؤلاء الذين يحتلون المراكز الهامة في المنشأة .

وأن النظر إلى التشكيل كوظيفة إدارية جوهرية يعتبر من الأمور الحديثة نسبيا في ميدان الادارة . فمعظم كتاب الادارة يكتفى بافـــتراض أن المديرين موجودون بالفعل في المنشأة - وحتى القلة التي تأثرت بأبحاث علماء النفس وعلماء الاجتماع وباهتمامات رجال الأعمال ، ومن ثم اهتمت بمسألة اختيار المديرين وتدريبهم ، لم تكن تنظر إلى مثل هذه الأنشطة كوظيفة إدارية .

وتعتبر التغيرات التي حدثت في ظروف البيئة التي يعمل فيها المديرين من ضمن الأسباب التي أدت إلى الاعتراف المتزايد بأن التشكيل لا يقل أهمية عن أية وظيفة إدارية أخرى . كما أن النمو في حجم المنشآت ، والزيادة في قوة المنافسة .

والاتصال والتدخل الحكومى ، تعتبر كلها من العناصر الرئيسية فى زيادة الطلب على المديرين الأكفاء . ولذا يجب على كل منشأة تنشد الاستمرار والتقدم الاتترك مسألة حصولها على ما تحتاج إليه من المديرين إلى الظروف . بل يجب عليها أن تعمل على تنمية هيئتها الادارية . فلا شك أن مستقبل أية منشـــأة يتوقف على أفرادها أكثر مما يتوقف على أى عنصر منفرد آخر .

المسئول عن وظيفة التشكيل :

حيث أن التشكيل يعتبر إحدى الوظائف الأساسية للادارة ، فإن المسئولية المباشرة عن تنفيذها تقع على عاتق كل المديرين فى كل المستويات . ومن الغريب أنه بالرغم من أن الكثير من المديرين لايروق لهم قيام الغير باختيار مرؤوسيهم لهم إلا أنهم لا يبذلون جهوداً كافية فى هذا المجال . ويترتب على ذلك أن من الشائع جدا أن نجد المدير يهمل وظيفته التشكيلية .

ويتم تعويض مثل هذا الاهمال فى بعض المنشآت بالسماح لادارة الأفراد باختيار المديرين ، ولا شك أن هذا الحل باق قبولا من جانب المديرين الذين يرغبون فى القاء هذا العبء على كاهل الغير . ولكن مسألة تنمية مديرى المستقبل لايمكن معالجتها كمسألة روتينية ، فهناك حاجة إلى توجيه من جانب واضعى السياسة العليا . كما أن القرارات المتعلقة بتحديد الأشخاص الذين يمكن تسميتهم تعتبر من القرارات الهامة بعيدة المدى والتى تحتاج لدرجة كبيرة من الحكمة والفطنة بحيث أن قلة من الناس هى التى تثق فى أى فرد واحد القيام بها .

وتقع المسئولية النهائية لتنمية الهيئة الادارية على عاتق الرئيس الأعلى للمنشأة ومرؤوسيه المباشرين والذين تتكون منهم جماعة وضع السياسة الداخلية للمنشأة. ويقع على هذه الجماعة أيضاً واجب القيام بتنمية السياسه ، وإسناد تنفيذها الى المرؤوسين ، والتأكد من سلامة تنفيذها. ويجب عليهم عند وضع السياسة الاخذ

فى الحسبان لأمور مثل : كيف يمكن تنمية برنامج التشكيل ، وهل تتم الترقية من داخل المنشأة أم يتم التعيين للمديرين من خارج المنشأة ، وأين يمكن العثور على المرشحين ، وما هى إجراءات الترقية والقواعد الواجب اتباعها . ومتى تم وضع سياسة تنمية الهيئة الإدارية ، فان وضعها موضع التنفيذ يمكن أن يعهد به إلى مدير إدارة . ومن الطبيعى أن يتم اختيار مدير إدارة الأفراد لما يمتلكه من معرفة متخصصة ولما لدى إدارته من إمكانيات تلائم مثل هذا النوع من العمل .

وينبغى على مستوى القمة فى التنظيم متابعة برنامج التشكيل (أى برنامج تنمية الهيئة الإدارية) نظراً لما قد يقابله من مقاومة تتخذ أشكالا مختلفة . فالمديرون قد يبدون استياءهم لفقد أفضل مرؤوسيهم الذين يتقرر نقلهم لادارات أخرى لغرض توسيع خبراتهم وإعدادهم لتولى مراكز أعلى . أو أن الحاجة لهذا البرنامج لا تعتبرها حاجة ملحة فى الوقت الحاضر وبالتالى يهملونه ، أو أن تنفيذه يستلزم إجراء تغييرات معينة ستلقى مقاومة من جانب المديرين . وفى مثل هذه الحالات فإن دخول مديرى الادارة العليا فى الصورة يكون ضروريا لتنفيذ البرنامج طبقاً للخطة .

وهناك سبب هام آخر لوضع المسئولية النهائية على عاتق الرئيس الأعلى للمنشأة وهو أن وظيفة التشكيل ينبغى القيام بها والأنظار متجهة إلى مستقبل المنشأة . فأصحاب المنشأة يهمهم كل الاهمية مستقبل منشأتهم ، ذلك المستقبل الذى ينبغى أن يكون فى أيدى مديرين قديرين . ونظراً لان أصحاب المنشأة لا يمكنهم القيام بوظيفة التشكيل ، فإنها تفوض الى الرئيس الاعلى الذى ينبغى عليه التأكد من أنها تنفذ بطريقة سليمة .

ولا يتوقف عدد المديرين اللازمين للمنشأة على حجمها فقط ، بل يتوقف أيضا على مدى تعقيد هيكلها التنظيمى . وخططها الخاصة بالتوسع ، ومعدل دوران

الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية كما أن النسبة بين عدد المديرين وعدد الموظفين لا تخضع لأى قانون من قوانين التناسب . ومن المحتمل جدا أنه عن طريق التوسع أو الانكماش يحدث تعديل فى الهيكل التنظيمى بحيث يزداد أو يقل عدد المديرين فى المنشأة المعينة .

ويمكن تحديد معدل التعيينات السنوية فى المراكز الإدارية عن طريق مراجعة الخبرة السابقة والتوقعات المستقبلة . كما أن التحليل يكشف أيضاً عن الأهمية النسبية لاسباب ترك الخدمة مثل التقدم فى السن ، ضعف الصحة ، أو التنزيل أو الفصل ، أو الخدمة العسكرية ، أو الطلب المستمر من جانب المنشآت الاخرى على المرؤوسين من الشبان ذى القدرة والكفاءة والذين دربتهم المنشأة ولكن لم تتمكن من الإحتفاظ بهم .

الحاجة الى مواصفات المنصب :

بالرغم من وجود العمل الإدارى الذى ينبغى القيام به ، إلا أنه لايوجد المركز الإدارى النطى . ويمكن إرجاع هذه الحقيقة إلى الاختلافات فى الواجبات المخصصة وإلى الصعوبات الاصطلاحية . وإن الاستخدام الشائع لإصطلاحات مثل مدير المبيعات ، و مدير الافراد ، ومدير الانتاج ، والمدير العام ، ورئيس مجلس الادارة . قد يوحى بأن هذه المراكز نمطيه ، ولكن هذا ليس بالصحيح إطلاقا. فالشخص الذى يحمل لقب رئيس مجلس الادارة قد يكرس كل وقته للنشاط المالى، وقد يمنح لقباً لأحد مرؤوسيه ومع ذلك لا يسند إليه إلا القليل من الواجبات الخاصه بهذا اللقب ، أو قد ينشأ مركزاً إداريا هاماً ولكن بدون لقب .

وقد تكون ألقاب المركز غير معبرة أو مضلله . وتقدم الهياكل التنظيميه لمتاجر الاقسام أمثلة عديدة لهذه الصعوبات . فأحد المتاجر قد يكون بها مركزا إداريا مع لقب مدير المبيعات . ومن واقع الخريطة التنظيميه لا يمكن تحديد ماذا

ينطوى عليه هذا اللقب، وخاصة لوجود لقب المدير التجارى الذى يتصل مباشرة بالمدير العام . أو قد نجد أربعة متاجر تستخدم أربعة ألقاب مختلفة للمدير الذى تسند إليه أنشطة الدعاية والعرض والإعلان ، وهـــذه الألقاب هى (١) مدير الدعاية ، (٢) مدير الإعلان ، (٣) مدير العرض والدعاية ، (٤) مدير المبيعات والإعـــلان .

ولقد سبق لنا الاشارة إلى هذه المشكلة عند مناقشة التنظيم فى الفصل السابق، ولقد وجدنا أن حلها يكمن فى الكتيب التنظيمى الذى يصحب الخريطة التنظيمية. فالجهود التنظيمية تحدد محتوى العمل الخاص بكل منصب إدارى . وبوضع هذا المحتوى بالتفصيل مع العلاقات المتعددة لهذا المنصب ، فاننا نحصل على الوصف الوظيفى لهذا المنصب. وفى أى تنظيم توجد سلسلة من مواصفات المنصب . وكل واحد منها يحدد الواجبات والعلاقات بالاضافة الى النتائج المتوقعة من شاغل هذا المنصب أو هذه الوظيفة . ولا شك أن هذه المواصفات تعتبر ضرورية للقيام بوظيفة التشكيل .

مؤهلات المديرين

نظراً لان النجاح فى التشكيل يتوقف أساسا على الفهم الواضح لما تتوقعه المنشأة من كل مدير ، فإن هـــذا الهدف يجب أخذه فى الحسبان عند التخطيط لاختيار وتدريب مديرى المستقبل ذوى المقدرة والكفاءة . وكما سبق لنا القول فى الفصل الأول فان الطبيعة الأساسية للوظيفة الادارية لا تختلف باختلاف نوع المنشأة أو باختلاف المستوى التنظيمى ، ومع ذلك لا يوجد منصبين إداريين متماثلين تماما .

ويترتب على ذلك صعوبة العثور على مجموعة محددة من الصفات والخصائص التى ينبغى توافرها فى المديرين الناجحين .

وإحدى الطرق التي تستخدم لاكتشاف المؤهلات الضرورية للمدير هي الطريقة الاستنباطية . وحسب هذه الطريقة يتم تحليل عدد من المديرين لغرض تحديد ما إذا كانوا يمتلكون صفات وخصائص مشتركة. وهناك بالفعل العديد من القوائم التي تحدد صفات عامة مثل الصحة ، الحيوية ، الذكاء ، الابتكار ، التخيل ، قوة الإقناع ، الحزم، المبادرة، الحماس، حب الناس ، حسن التصرف، المرونة، الشعور بالقيم الخ . . . ولكن هذه العملية قابلت صعوبات عديدة منها عدم الاتفاق على معنى الاصطلاحات ، وعدم القدرة على تعريف نفس الصفة أو الخاصية ، وعدم القدرة على قياس مدى ضرورة أي خاصية لنجاح المدير . والنتيجة الوحيدة التي يمكن الخروج بها بأمان من هذه التحديات هي أن المديرين مختلفين .

وبالرغم من ذلك فإن هـــذه النتيجة هامة جدا ، لأنها تبين بوضوح عدم وجود نوع واحد من المديرين فهم يختلفـون عن بعضهم البعض تماما كاختلافهم عن غير المديرين . فالتداخل بين الخصائص الشخصية يكون على جانب كبير من التعقيد، وكذلك الحال بالنسبة للاختلاف في البيئة التي يعمل فيها المديرين. ومثل هذا التعقيد يتسبب في مشكلات تعترض طريق تنميـــة معايير موضوعية لهذه المؤهلات والخصائص .

وهؤلاء الذين يجب عليهم اختيار المديرين المحتملين يمكنهم القيام بهذا العمل بكفاءة لو عرفوا : (١) الخصائص المطلوبة ، (٢) درجة ضرورة كل خاصية ، (٣) التجمعات المقبولة لهذه الخصائص ، ولأية درجة ، (٤) كيفية التعرف على هذه الخصائص في المرشحين. ويلاحظ أن المدخل الاستنباطي لهذه المسائل غير مجدي ، ولذا فمن المحتمل أن مثل هـذا المدخل يعتبر غـــير عملي بالنسبة لطبيعة وظيفة المدير .

ومن الناحية الأخرى يمكن إستقراء المؤهلات والخصائص اللازمة المديرين من واقع طبيعة الوظيفة أو المنصب الإدارى . أى أن هناك طريقة إستقرائية بالاضافة الى الطريقة الاستنباطية السابق ذكرها . وحسب الطريقة الاستقرائية يمكن من واقع المعرفة الشاملة لوظائف الادارى ، والبيئة التى ستتم فيها هــذه الوظائف ـ تحديد الخصائص المعينة التى تعتبر مهمة للنجاح . وهناك من الأدلة غير الرسمية ما يبين أن المديرين المجربين يستخدمون مثل هــذه العوامل المشتركة عند تقييم المرشحين للمراكز الادارية .

وتنطوى هذه الطريقة الاستقرائية على خطوات ثلاثة هى : (١) معرفة بالمنصب الادارى ، (٢) إستقراء المؤهلات اللازمة لهــذا العمــل الإدارى ، (٣) التعرف على هذه المؤهلات فى المرشحين للمراكز الادارية . وينبغى علينا ملاحظة الاختلاف الكبير بين الطريقة الاستنباطية والطريقة الاستقرائية . فلا خلاف أن هناك فرق كبير وأساسى بين القوائم التى تشمل المؤهلات والخصائص التى لوحظ وجودها فى الأفــراد الذين يفترض أنهم مديرون ناجحون وبين المؤهلات اللازمه لمزاولة المنصب الادارى . فالطريقة الأولى تصف رجالا فى مراكز معينة ، بينما تبدأ الثانية من تحليل المنصب أو الوظيفة .

ومن واقع طبيعة العمل الادارى يمكن استقراء البعض المعين من الخصائص التى لها تأثيرها ووقعها الهام على النجاح . ومن ضمن هذه الخصائص نجد : القدرة القيادية . الذكاء ، والمقــدرة على الاتصال ، المدخل المنطقى للمشكلات ، الحكم الصائب ، القيم الأخلاقية ، والابتكار . حقا إنهـا لقائمة مثيرة ، ولكن كل خاصية من هذه الخصائص ـ باستثناء القليل ـ يمكن تنميتها بواسطة الرجال الأذكياء ، كما أن كل واحدة منها لها مساهمتها الايجابية للنجاح الادارى .

وعلى كل فهناك صفة معينة مشتركة بين المديرين الناجحين ولها أهميتها الخاصة

ألا وهى القيادة . فالمدير يخطط الأعمال التى يجب على الآخرين القيام بها ، ويجمع المرؤوسين بفاعلية فى الوحدات التنظيمية ، ويشغل المراكز الادارية بالمديرين ، ويشرف على المرؤوسين ويرشدهم ، ويقيس نتائج الأعمال لمعرفة مدى مطابقتها لخططه . ولكن مدى النجاح فى تحقيق أهدافه يتوقف على مدى قيام مرؤوسيه كفريق بالعمل بكفاءة وحماس حتى يتمكن من الحصول على تعاونهم الفعال . أو بعبارة أخرى ، ينبغى عليه أن يبين لهم أنه عن طريق التعاون يمكنهم أن يكونوا أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية . ومن ثم فالقيادة هى التى تصهر الأفراد وتحولهم إلى فريق ، كما أنها تخلق البيئة التى يمكن أن تزدهر فيها المبادرة ، والابتكار والاكتشاف ، وأساليب العمل الجديدة .

مصادر الأفراد الاداريين

يمكن للمنشأة الحصول على حاجتها من أعضاء الادارة من عدة مصادر أهمها المصدرين الآتيين :

(١) التعيين من داخل المنشأة نفسها عن طريق الترقية .

(٢) التعيين من خارج المنشأة

١ ـ من داخل المنشأة :

إن إتباع سياسة الترقية من الداخل تنطوى على إتاحة الفرصة للعاملين فى المنشأة لتولى مناصب الخط الأول للإشراف ثم الترقى إلى أعلى خلال المستويات التنظيمية المختلفة . أى أن المنشأة يمكن تصويرها وهى تتسلم تدفقاً من الموظفين غير الاداريين والذى منه ينبع مديرى المستقبل . ولا شك أن هذه السياسة تلقى كل القبول والترحيب من جانب أعضاء المنشأة . وأن استبعاد الاشخاص الذين

يعملون خارج المنشأة يقيد تقييداً شديداً المنافسة على المراكز ويمنح العاملين في المنشأة إحتكاراً لمناصبها الإدارية الشاغرة . ولكن التمسك بهذه السياسة قد يعترضه بعض الصعوبات والمشكلات وخاصة عند الاختيار لمناصب الإدارة العليا ، أو عند عدم وجود المدير المحتمل الذى تتوفر فيه المؤهلات والخصائص اللازمة . ولهذا نجد أن المنشآت التى تتبع سياسة الترقية من الداخل عادة لا تتبعها بصفة مطلقة ، بل تشترطها بشروط مثل ، « الترقية من الداخل كلما أمكن » أو « الترقية من الداخل عند بقاء الأشياء الأخرى على حالها » . وتقدم مثل هذه التعديلات للسياسة المبررات التى تمكن المنشأة من عدم التنفيذ الجزئى لهذه السياسة .

وينطوى هذا المصدر الداخلى للحصول على المديرين على مزايا هامة منها : رفع معنويات العاملين بالمنشأة ، تأمين العاملين على مستقبلهم وشعورهم بارتباط مستقبلهم بمستقبل المنشأة ، والاستفادة من الكفاءات المتوفرة فى المنشأة ، إلمام المديرين الجدد بظروف المنشأة ومشكلاتها ، قدرة هؤلاء المديرين على الحصول على تعاون زملائهم السابقين . كما أن اتباع هذه السياسة يمكن المنشأة من إجتذاب العناصر الممتازة من الموظفين الطموحين ، أى أنها تعمل على تزويد المنشأة بمجمع للمديرين المحتملين .

ولكن من الناحية الأخرى فهناك عيوب تنتج عن المغالاة فى إتباع هذه السياسة أو الإعتماد عليها كلية . فاختيار أحد الموظفين لتولى المنصب الادارى قد يسبب غيرة زملائه الذين لم تتم ترقيتهم ، وبالتالى يقل إستعدادهم للتعاون معه . كما أن إتباع هذه السياسة يحرم المنشأة من الاستفادة بالأفكار والآراء الجديدة التى قد تأتى بها العناصر الخارجية . فالمنشآت تعتمد على الدم الجديد لتقديم الأفكار والعمليات الجديدة . يضاف إلى ذلك أن تمتع العاملين بالمنشأة

بمركز إحتكارى على المناصب الإدارية الشاغرة يحرم المنشأة من مزايا المنافسة المفتوحة . فلقد يتوافر خارج المنشأة من هم أكثر قدرة وكفاءة من العناصر الداخلية .

وبالتالى فإن الاعتماد الكلى على سياسة الترقيه من الداخل يعتبر خطراً على مركز المنشأة ومستقبلها . حقاً أن هذا المصدر الداخلى يعتبر من المصادر الهامة للأفراد الاداريين . ولايمكن لأى مدير رشيد أن يتجاهل هـذا المصدر لما قد يحويه من الكثير من الأفراد الذين يصلحون كمرشحين للمناصب الادارية والذين يمتلكون بالاضافة لذلك مزايا الارتباط بالمنشأة ومعرفة أفرادها وتاريخها ومشكلاتها وأهدافها . ومع بقاء الأشياء الأخرى على حالها ، أى عند تعادل العوامل الأخرى ، فإن العاملين بالمنشأة يمكنهم التنافس بنجاح مع العناصر الخارجية . وبالتالى فبالنسبة للمرشح الممتاز فإن المنافسة مع الآخرين من أى مصدر كان لاتثير أى أخطار ، وفى نفس الوقت تؤكد المنشأة حريتها فى الحصول على أحسن المديرين أينما كانوا .

٢ - من خارج المنشأة :

عادة يستخدم هذا المصدر فى المواقف التى تحتاج إلى دم جديد أو قوة دافعة . فمثلا ، تقرر إحدى الشركات التجارية مد أنشطتها إلى مجال التصنيع . وهنا تلجأ إلى المصادر الخارجية لتعيين مدير له خبرة بهذا النوع من العمل لكى يتولى رئاسة نشاط التصنيع ، أو فى حالة المنشأة التى أخذت مبيعاتها فى الانخفاض أو توقفت عن الارتفاع، فإن المعتاد أن نجدها تختار مديرين جدد من خارج المنشأة لإنعاش المنشأة والسير بها نحـو مركز القيادة . يضاف الى ذلك أن المداخل والأفكار والآراء ووجهات النظر الجديدة يمكن الحصول عليها عن طريق الحصول

على أعضاء الإدارة من الشركات الأخرى . كما أن من أهم مزايا التعيين من خارج المنشأة هي قدرة المدير الجديد على النظر إلى المنشأة بآفاق جديدة غير مقيدة بالمشكلات الصغيرة . ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها لا تقابل بالارتياح من جانب العاملين بالمنشأة ، وما يترتب على ذلك من آثار على معنوياتهم . يضاف إلى ذلك أنهم سينظرون إلى المدير الجديد المعين من الخارج كدخيل عليهم ، وبالتالي قد لا يحصل على تعاونهم فى البداية على الأقل .

برامج التنمية الادارية :

تعمد الكثير من الشركات فى الخارج وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى القيام ببرامج التنمية الإدارية . فهذه الشركات تبحث عن مرشحين للمناصب الإدارية ثم تقوم بتنميتهم لكى يتمكنوا فى المستقبل من تولى المراكز الادارية بنجاح . ولقد كان الباعث لبعض هذه الشركات للقيام بهذه البرامج هو ما لاقته من صعوبات جمة فى سبيل الحصول على حاجتها من الاداريين سواء من داخل الشركة نفسها أو من خارجها . ولذا فان البعض ينظر إلى هذه البرامج كمصدر ثالث للحصول على الأفراد الاداريين .

الاهداف طويلة الأجل

أن التركيز على مؤهلات المديرين وعلى مصادر المرشحين يخفى نقطة هامة وهى أن المديرين لا يعملون للمنشآت ، بل هم يعملون لمنشأة معينة . وبالتالى فان المنشأة تواجه مسألة إقناع المرشح المحتمل لكى يختارها دون المنشآت الأخرى التى تتنافس على خدماته . وهذه الظاهرة حديثة ونتجت عن الشعور المتزايد بين المنشآت بأن وظائف المدير مختلفة عن غيرها ، وأن هناك نقص فى المرشحين الذين يمكن ترقيتهم للمراكز الادارية .

ولكن ما هي الحوافز التي ينبغي تقديمها للمرشح؟ أن المرشحين للمناصب الادارية يختلفون إلى حد كبير من ناحية السن، والمركز الاقتصادى، والنضج. وبالرغم من ذلك فقد يكون من المفيد للدراسة أن نعتبر المدير المحتمل كشخص يبدأ حياته العملية وكل ما يملكه من أصول هو الرغبة فى التقدم وتعليم جيد. وهو يريد الكثير من الاشياء ـ الفرصة، والدخل، والقوة، والمكانة، والاحترام. وقد تكون حياة الشخص أقصر من أن تشبع كل هذه الرغبات. فلا شك أن الظروف تحرم الكثير من المديرين المحتملين من الفرصة، كما أن القليل منهم هو الذى ينجح فى الوصول إلى مراكز القوة والنفوذ.

وسنتناول بشيء من الشرح بعض هذه الحوافز كالآتى:

١ — الفرصة:

إن الاهتمام الرئيسى للمرشح الادارى فى بداية حياته العملية هو العثور على المنشأة التى تمنحه أعظم فرصة لاكتساب الخبرة العريضة والعميقة فى ميدان الاعمال. وهو على بينة من أن الخبرة العملية تنقصه، وأن الطريق الوحيد لسد هذه الثغرة هو الحصول على العمل، ولكنه يعرف أيضاً أن الوظيفة ليست بالكافية لتأهيله للمركز الاشرافى. فهو يحتاج إلى أنواع متنوعة من العمـــل لجعله يتفهم عملية المنشأة بكاملها والعلاقات المتداخلة بين الوحدات التنظيمية، هذا بالاضافة إلى المشكلات الداخلية والنقائص والعيوب والمزايا.

وبعد قيام المرشح باستعراض آفاق المنشأة، وبعد حصوله على الخبرة اللازمة يمكنه تقييم فرص الترقى. ومن الواضح أن الاعداد للترقى والتقدم ليس بالنهاية فى حد ذاته. ففرصته فى الترقية تتوقف أساسا على متوسط عدد الترقيات السنوية فى المنشأة وخططهـــا المستقبلة. ولا شك أن المرشح سيفضل المنشأة التى تقوم

سنويا بشغل الكثير من المراكز الإشرافية عن تلك التي تشتهر بأنها لا ترقى إلا عدداً محدوداً من العاملين .

٢ ـ المكافأة المالية :

إن المرشح صغير السن يفكر في الناحية المالية بمجرد شعوره بالثقة في إمكان اكتسابه الخبرة التي تمكنه من فرصة التنافس على الترقيات المقبلة . وعند هذه النقطة من حياته العملية عادة ماتبدأ مصروفاته العائلية في الزيادة ، مع رغبته الشديدة في أن يعيش في نفس مستوى معيشة زملائه . ولذا نجده يحقق مفهوما واقعيا لأهمية وضع أساس صلب للاستقلال المالي . وستبقى هذه الاعتبارات محتلة مكانا مرتفعا في قائمة حوافزه خلال معظم حياته النشطة .

٣ ـ القوة :

بحلول الوقت الذي يصبح فيه المدير متطلعا إلى القوة ، فانه يكون بالفعل قد أثبت مقدرته على تسوية المسائل المتعلقة بسياسة المنشأة، وأظهر أحكامه الصائبة، وأوضح قدرته على تنفيذ الأشياء ، واكتسب ثقة رؤسائه . وعند هذه النقطة يمكن منحه حرية أكبر لممارسة القوة التي تمكنه من التأثير على الناس والأحداث وتوجيههم إلى الاتجاه الذي يريدهم أن يسيروا فيه . وفي ميدان الأعمال تشتق هذه القوة من السلطة المتعلقة باستخدام كل من الموارد البشرية والمادية . ومن ثم فان المدير الذي يصل إلى هذه المرحلة يتمتع بحرية كبيرة لتغيير السياسات ، وطرق العمل ، والمنتجات ، والأهداف ، والعلاقات العامة . وتنطوي مثل هذه التغيرات على عنصر كبير من الخلق والابتكار . فالمدير يرغب في تجربة الأفكار الجديدة وفي تحسين مركز المنشأة في الصناعة التي تنتمي اليها، وفي الاشارة بفخر واعتزاز إلى منجزاته .

٤ ـ المكانة :

كلما أصبحت الرغبة فى القوة أقل أهمية ، كلما أصبحت الرغبة فى المكانة أكثر أهمية . فى هذه المرحلة يهتم المدير كثيرا بالمكانة المرتفعة والتى تستمد من إعجاب الاخرين به سواء كانوا رؤسائه أو مرؤوسيه أو أفراد لاعلاقة لهم بالمنشأة . وقد ينبع مثل هذا الإعجاب من تقدير لقيمة الرجل على أساس سمعته ، أو من الرأى المرضى لمرؤوسيه ، أو قد يعكس قبول زملائه ، أوقد يكون هذا الاعجاب مرتبطا بالإدارى الذى يحتل مركزا له هيبة ومكانة مرتفعة . وبغض النظر عن المصدر ، فان الرغبة فى الحصول على الرضا بكونه موضع أعجاب وتقدير الاخرين تصبح رغبة قوية . والرئيس الأعلى قد يشعر بعد ذلك أنه وصل إلى المرحلة حيث يمكنه أن يقوم بدور فعال لخدمة المجتمع الذى يعيش فيه وليس مجرد مجتمع منشأته . ومن ثم نجده قد يتحول للمشاركة بنشاطه فى ميادين أخرى كالتعليم أو الجمعيات الخيرية ، أو النوادى الاجتماعية أو الثقافية .

اختيار المديرين

ليس من المغالاة فى شىء القول بأن نجاح المنشأة ومستقبلها يتوقفان إلى حد كبير على نوعية مديريها . وعلى هذا يمكن القول أنه لايوجد أى نشاط فى المنشأة أكثر أهمية من اختيار هؤلاء المديرين . ونظراً لأن نضج هؤلاء الرجال يعتبر عملية طويلة الأجل وتنطوى على تدريب وممارسة وخلق الفرص التنمية ، فمن المهم جداً لمستقبل المنشأة أن يتم تحديد هؤلاء الرجال فى كل مستويات التنظيم .

وهناك ثلاثة صعوبات عامة ينبغى أخذها فى الحسبان عندا الحكم على خصائص ومؤهلات المرشحين الإداريين . الأولى هى الإختلاف فى المراكز الادارية

بين تلك التى توجد فى مستوى خط الإشراف الأول ، وبين تلك التى توجد فى المستوى الأوسط وفى القمـــة . والثانية تتعلق بالاختلاف فى الخبرة الادارية للمرشح . فمن الطبيعى ألا يكون لمرشح خط الاشراف الأول أية خبرة إدارية سابقة ، بينما يتمتع المرشح لمراكز المستويات الأعلى بمثل هـــذه الخبرة . أما الصعوبة الثالثة فتتعلق بمن الذى يقوم بالاختيار . والاختلاف هنا يتفاوت من قيام الرئيس المباشر بالاختيار الى القيام بها بواسطة سلسلة من اللجان توجد عند المستويات المختلفة من الهيراركية الادارية .

نطاق برنامج الاختيار:

يتوقف البرنامج على تحديد المناصب التى سيغطيها وعلى مصدر المرشحين . وعلى أساس مناقشتنا السابقة فإن البرنامج يجب أن ينطوى على المرشحين من كل المصادر المتاحة . أما تحديد المناصب التى سيغطيها البرنامج فقد يسبب بعض المتاعب . فهل يتضمن البرنامج مشرفى الخط الأولى ؟ إن هناك أسباب كثيرة ـ تتعلق بمؤهلاتهم التعليمية وطبيعة مناصبهم ـ لاستبعادهم . فمشرف الخط الأول سواء كان رئيس قسم ، أو رئيس عمال ، أو مدير مكتب ، يتطلب درجة ملحوظة من المهارة الفنية فى عملياته . وللحصول على هذه المهارة والمعرفة فقد يكون من الأكثر كفاءة أن يتم تدريبه فى مركز غير إدارى مع ترقيته فيما بعد .

وعند هذه النقطة يثار السؤال الحرج عما إذا كان ينبغى تعيين أشخاص لديهم احتمالات إدارية فى مناصب غير إدارية لغرض الحصول على هذه المعرفة والمهارة الفنيـة ، أم أن يعتمد مديروا المنشـأة على الظهور العشوائى لمشرفى الخط الأول المحتملين من بين مجموعة العاملين . ولسوء الحظ فان مديرى الإنتاج والمبيعـات يتبعون بصفة عامة البديل الثانى . وبعملهم هذا يواجهون نقصاً تعليمياً خطيراً فى

المرشحين المتوقعين ، هذا النقص الذي سيقف في طريق هؤلاء المرشحين عند الترقي للمراكز الأعلى في المستقبل . غير أنه بالرغم مما سبق فهناك بعض الأسباب التي تدعو إلى ضمهم إلى برنامج الاختيار . فنقص تعليمهم يمكن علاجه بواسطة هؤلاء الذين يتمتعون ببعد النظر ، والرغبة ، والإقدام . يضاف إلى ذلك أن هؤلاء الرجال نظراً لكبر سنهم في المتوسط بالمقارنة بخريجي الكليات يكونون أكثر خبرة ودراية . وبالتالي إذا لم يرغب مديروا المنشـــأة في حرمان أنفسهم من المديرين المحتملين النابعين من قاعدة التنظيم ، فيجب أن يكون برنامج الإختيار من الشمول بحيث يتســـع لكل المراكز الإدارية من مشرف الخط الأول إلى المدير العام .

عدد الذين سيتم اختيارهم :

يتأثر مدى ضخامة برنامج الاختيار بعدة عوامل يمكن شرحها في الخطوات التـــالية . والخطوة الأولى للوصول إلى رقم معقول لمتوسط عدد الذين سيتم اختيارهم سنوياً هي حصر عدد المراكز الإدارية الموجودة حاليا . وتكون هذه المهمة سهلة للغاية بالنسبة لأية منشأة تحتفظ بخريطتها التنظيمية كاملة وممثلة للواقع أولا بأول .

أما الخطوة الثانية فهي تقدير معـدل دوران الأفراد الإداريين . وأفضـل تقدير يمكن الحصول عليه بأخذ أرقام السنوات الخمس الأخيرة كعينة . والغرض من ذلك هو الوصـول إلى رقم يمثـل المتوسط السنوي لعدد التعيينـــات في المراكز الإدارية . ومن المفيد جـدا التعبير عن هذا الرقم في شكل رقم قياسي أو كمعدل .

ويجب عند هذه النقطة القيام بجرد وحصر دقيق لمعرفة المركز الجاري للمنشأة

من ناحية المديرين الموجودين . ويمكن عمل ذلك عن طريق تصنيف المديرين الموجودين إلى التصنيفات الآتية :

(١) هؤلاء المتوقع ترقيتهم .

(٢) هؤلاء الذين يجب الإبقاء عليهم في مناصبهم ولكنهم لا يستحقون الترقية .

(٣) هؤلاء الذين يجب إحلال غيرهم محلهم .

(٤) هؤلاء الذين على وشك التقاعد .

وتعتبر هذه المعلومات مفيدة لتحديد ما إذا كان الطلب على الإداريين سيكون خلال السنة القادمة أكبر من المتوسط أم أقل . ويمكن للمنشأة التي تتبع مثل هذا الحصر بانتظام أن تتنبأ باحتياجاتها من المديرين بكل دقة .

ونظرا لأنه من الضروري تحديد عدد الذين يراد اختيارهم في السنة القادمة . فمن المهم الأخذ في الحسبان أي تغييرات متوقعة في الهيكل التنظيمي . ويستلزم هذا القيام بتقييم خطط التوسع أو الانكماش في نشاط الشركة ، مع ترجمة هذه الخطط إلى عدد المراكز الإدارية التي ستوجد في السنة القادمة . وبتطبيق معدل الدوران على هذا المجموع نحصل على عدد التغييرات المحتمل حدوثها في الأفراد الاداريين خلال السنة القادمة .

أما الخطوة الأخيرة فتنطوي على تحديد عدد الأفراد المرشحين الذي سيتم الاختيار من بينهم . وتختلف المنشآت اختلافا كبيرا في الطريقة التي تتبعها في هذه الناحية .

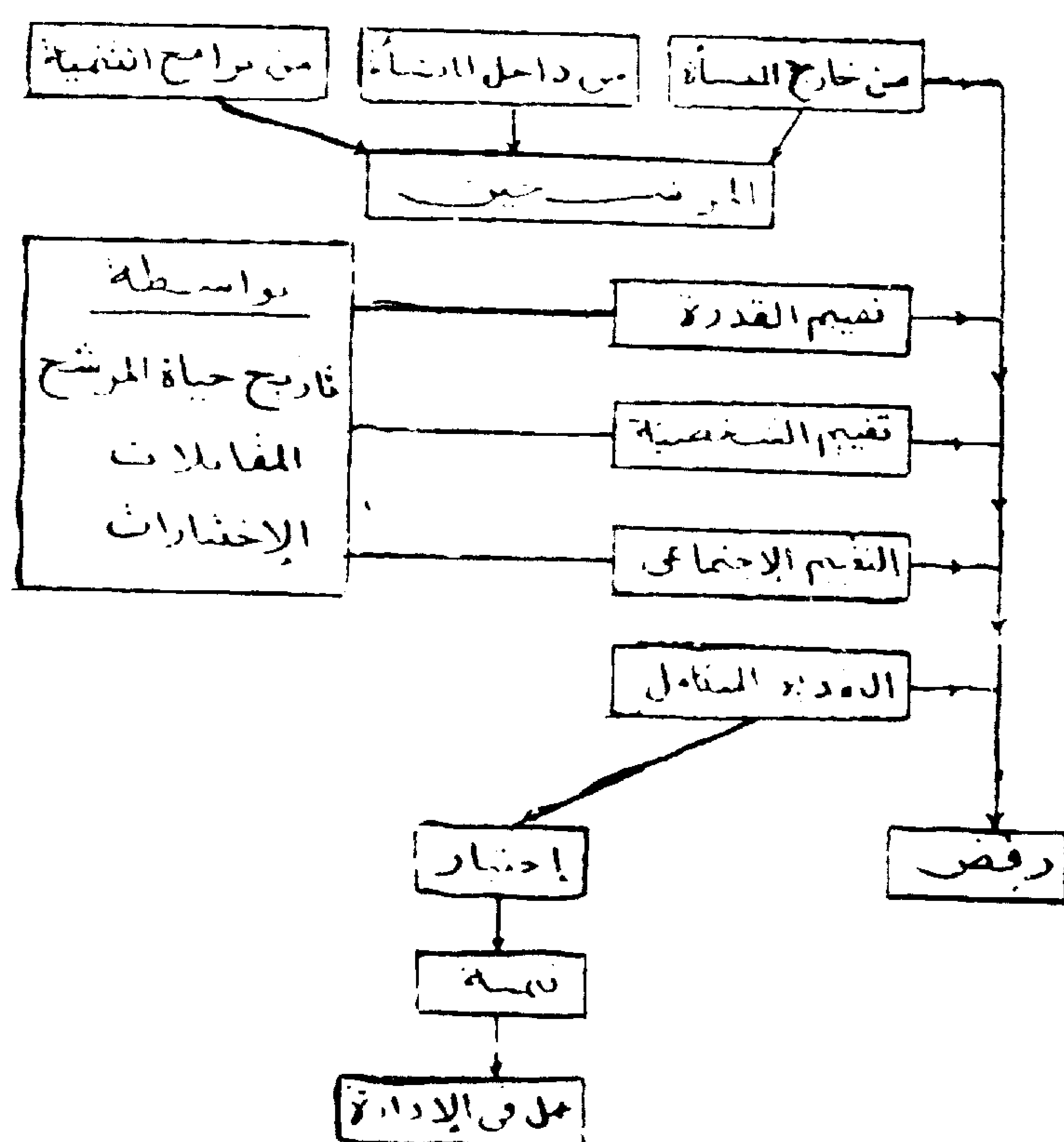
اختيار المدير

هناك عدد من المداخل التي يمكن استخدامها لاختيار المدير ، ولكن

الاختلافات بين هذه المداخل هي في الحقيقة اختلافات في الدرجة أكثر منها في النوع . ومن ثم فإن الفكرة الأساسية في هذه المداخل هي تقييم المرشحين على ضوء المواصفات السابق وضعها للمنصب الإدارى لكى يتسنى اختيار أنسب المرشحين لشغل هذا المنصب .

ونقدم الشكل رقم (٨ - ١) لتصوير الخطوات المختلفة المعتاد اتخاذها في عملية الاختيار . ولو بدأنا من قمة الشكل سنجد المرشحين الذين تم الحصول عليهم من المصادر الرئيسية السابق مناقشتها . وبعد ذلك يتم تقييم المرشحين من ناحية عوامل القدرة ، والشخصية ، والاجتماعية . وذلك عن طريق البيانات الخاصة بتاريخ حياتهم ، والملاحظات ، والمقابلات ، والاختبارات . وليس من

شكل رقم (٨ - ١)



الضرورى أن تتم عمليات التقييم بحسب الترتيب الظاهر فى الشكل . فالترتيب قد يختلف ويتحدد أساساً بواسطة ظروف المنشأة وتفضيل هؤلاء القائمين بالبرنامج. ويتم تكامل عمليات التقييم والتى على ضوئها يتم اختيار المرشح أو رفضه . وفى حالة اختياره يتم تنمية المرشح لكى يتمتع بأحد مناصب الإدارة .

وينبغى ملاحظة أنه من المحتمل فى أى خطوة من خطوات العملية أن يتم رفض المرشح . ويرجع هذا إلى أن برامج الاختيار لها تكلفتها المرتفعة ، ومن ثم إذا اتضح أن أحد المرشحين تنقصه المؤهلات أو الخصائص المطلوبة ، فإن السماح له بالاستمرار فى البرنامج يعنى ضياع فى الوقت والجهد . وهؤلاء الذين يتم رفضهم قبل أن يصبحوا مرشحين هم الذين لا يصلحون من البداية لتولى المراكز الإدارية .

وكما سبق لنا القول فإن تقييم المرشح يقوم على أساس القدرة ، والشخصية ، والخصائص الاجتماعية ، والذى يتم عن طريق البيانات المتعلقة بتاريخ حياته ، والمقابلات ، والاختبارات . وسنقوم الآن بمناقشة هذه الموضوعات .

عوامل التقييم لاختيار الادارى :

وتهتم عوامل القدرة بدرجة تعليم المرشح ، وتدريبه ، وخبرته . والسؤال الذى قد يوجه هنا هو : هل هذه العوامل تعتبر كافية لتأهيل المرشح ؟ هل يمكنه النظر إلى الامور نظرة واسعة شاملة تغطى العديد من أوجه الموقف المعين ؟ هل تدريبه وخبرته يتناسبان مع المركز المعين الشاغر ؟ ويدخل فى هذا العنوان أيضاً المهارة الفنية ، والقدرة العقلية ، والتخيل ، وما شابه ذلك من القدرات الأساسية الضرورية لأداء العمل .

أما العوامل الشخصية فهى صفات المرشح اللازمة لجعله قادرا على التفاهم مع الناس بسهولة وترغيبهم فى العمل لتحقيق هدف محدد . ويدخل ضمن هذه

العوامل القدرة على التعديل للمواقف المختلفة ، وعلى العمل تحت الضغوط أو تحت الظروف السيئة ، وعلى قبول النقد بصدر رحب . يضاف إلى ذلك أن توازن الشخصية يعتبر هاما ، كما أن الإدارى ينبغى أن يكون حازما ، وموضوعيا فى تفكيره ، ويعرف متى يطلب المساعدة اللازمة.

وتنطوى العوامل الاجتماعيـــة على تصرفات المرشح ، ومظهره العام ، واستعداده للسفر ، وحالته الاجتماعية . وفى بعض الحالات ، فإن العوامل الاجتماعية قد تجعل المرشح المؤهل فى كل النواحى الأخرى ، غير مناسب للمنصب الشاغر .

بيانات تاريخ الحياة :

يمكن عن طريق البيانات المكتوبة والمتعلقة بتاريخ حياة المرشح تحـــديد الكثير من مؤهلاته مثل إنجازاته السابقة، وخلفيته ، وسجل وظائفه، وأهم نجاح حققه فى الأنشطة السابقة . ويلاحظ أن معظم البيانات المطـــلوبة وإن كانت ضرورية لسجلات التعيين إلا أنها قد تكون محدودة القيمة بالنسبة لعملية الاختيار. ولذا تبذل بعض الشركات الجهود لغرض تحديد البيانات والمعلومات التى تكون ذات فائدة كبيرة فى عملية اختيار المرشحين للمناصب الإدارية المعينة . فمثلا نجد أن شركات التأمين على الحياة الأمريكية قامت مشتركة بدراسات واسعة لتحديد العناصر التى تساعد أكثر من غيرها على اختيار المرشحين الذين لديهم الإمكانيات الإدارية . ومن هذه العناصر نجد الآتى :

(١) عدد الأفراد الذين يعولهم المرشح .

(٢) الأعمال المحددة التى قام بها فى السنوات الأخيرة .

(٣) هل يعمل حاليا .

(٤) الفترة الزمنية التى قضاها فى وظيفته الأخيرة أو الحالية .

(٥) التنظيمات التى يشترك فيها المرشح كعضو له نشاط .

(٦) المناصب التى يشغلها فى هذه التنظيمات .

(٧) الحد الأدنى لنفقات معيشته الشهرية .

(٨) قيمة بوالص التأمين على حياته .

المقابلات :

وفى حالة المقابلات فكثيراً مايتم تقييم المرشح بواسطة عدة مقابلات منفصلة مع عدد من المديرين المجربين . وبعد ذلك تجمع آراء الجماعة ، والعوامل التى تكون مشتركة فى آرائهم تمثل مؤشراً يمكن الاعتماد عليه للحكم على قيمة المرشح . وبالعكس من ذلك تماما فقد تحدث المقابلة بين المرشحين وبين جميع القائمين بإدارة المقابلات ، وهنا قد تستغرق المقابلة اليوم بكامله حيث يتم تقييم كل مرشح تقييما مفصلا .

والمقابلة التى تدار بطريقة سليمة تعتبر من أكثر أدوات الاختيار فائدة ونفعاً . فعن طريق مثل هذه المقابلات يمكن الحكم على الإمكانيات الرئيسية المحتملة للمرشح فى علاقتها بالمنصب الشاغر . ففى المقابلة يمكن اكتشاف ومعرفة التاريخ العملى للمرشح . وتدريبه وتعليمه مع توجيه الأسئلة المتعلقة بهذه الأمور أولا بأول . كما يمكن عن طريقها اكتساب المعلومات المتعلقة بأهداف المرشح ، واهتماماته ، وأنشطته ، وسرعة بديهته وذكائه ، وغير ذلك من الصفات الشخصية التى يمكن ملاحظتها فى المرشح عند مقابلته . ولاشك أن المقابلة الجيدة تعتبر فناً ، كما أنها تمثل جزءاً رئيسيا فى عملية الاختيار . ولذا لا ينبغى إطلاقا أن تستخدم

فقط التأكد من صحة المعلومات والبيانات التى قدمها المرشح بخصوص تاريخ حياته أو سجل وظائفه وأعماله السابقة، فالمقابلة تكمل أدوات الاختيار الأخرى وتعتبر من أكثر الأجزاء أهمية فى برامج الاختيار .

ويلاحظ أن المقابلة كوسيلة من وسائل الاختيار قد يساء استخدامها مما يقلل من فائدتها وفاعليتها . فالمدير الذى يدير المقابلة قد يحدد موعداً للمرشح قبل اجتماع هام ، وهنا لا يستطيع المدير أن يعطى المقابلة حقها . أو قد يسمح المدير لمرؤوسيه بعرض الأمور عليه أثناء المقابلة ، أو أن ينشغل فى الرد على المكالمات التليفونية وهذه الأمور وما شابهها تجعل المقابلة عديمة القيمة هذا بالاضافة إلى إعطاء المرشح فكرة سيئة عن المنشأة . لذا يجب إعطاء المقابلة حقها من الوقت على أن يعهد بها إلى المديرين المتخصصين فى هذا الشأن .

الاختبارات :

وتستخدم الاختبارات السيكولوجية أيضاً فى ميدان اختيار المديرين . وهناك عدد من الاختبارات المتاحة لقياس عدد من الصفات والخصائص مثل الاهتمامات ، والشخصية ، والاستعداد للتقدم ، والنضج العاطفى ، والقيادة . ولكن الصعوبة الأساسية عند استخدام هـــذه الاختبارات على الأفراد الاداريين هى عدم الاتفاق على الخصائص والصفات الضرورية واللازم توافرها فى الإدارى القدير . يضاف إلى ذلك أن هذه المستلزمات قد تختلف من منشأة لاخرى .

وعلى كل حال فهناك اهتمام متزايد بالاختبارات كأدوات تساعد على اختيار المديرين ، كما أننا نلاحظ تقدماً ملحوظا فى هذا الاتجاه . والاختبارات الحالية تعتبر مفيدة ، ولكنها ليست بالقاطعة فى عملية الاختيار . وإذا كانت درجات

المرشح فى الاختبارات منخفضة جدا ، فإن هذا يكفى لاستبعاده كمرشح ، ولكن نجاحه فى الاختبارات التى تحدث حاليا لا تضمن نجـــاحه فى المنصب الإدارى . ولذا ينبغى عدم الاقتصار على استخدام الاختبـارات عند إختيـار المديرين ، بل ينبغى استخدامها بالاضافة إلى الوسائل الاخرى .

تقييم المديرين

يخدم تقييم المديرين عـدة أغراض فى ميدان الادارة . فالتقييم يهيء الدليـل والمؤشر الذى يمكن استخدامه لتحسين العمـل الذى يقوم به الادارى فى مركزه الحالى ، كما يستخدم أيضا كأساس لترقية الاداريين هذا بالاضـافة إلى ارتبـاطه الوثيق بالحوافز . وينبغى أخذ هذه الأغراض المختلفة فى الحسبـان ، نظرا لأنهـا تؤثر إلى حد ما على عملية التقييم التى ينبغى القيام بها .

فإذا كان الادارى يقيم لغرض ترقيتـه ، فينبغى الاهتمام بمستلزمات المنصب الجديد . ومن الناحية الأخـــرى ، إذا كان الغرض من التقييم هو المساعدة على إقرار ماذا ينبغى عمله لجعل الرجل أكثر فاعلية فى وظيفته الحاليـة ، أو إذا كان الغرض هو الحصـول على مؤشر لمنحه عـلاوة ، فإن الاهتمام ينبغى أن يتركز على عمله ووظيفته الحالية .

وأهم الأدوات التى يمكن استخـــدامها لتقييم عمل الادارى وإمكانياته المحتملة هى :

(١) حكم الجماعة .

(٢) التقييم الدورى لاداء الواجبات الحالية .

(٣) تقييم الخصائص اللازمة للترقية .

(٤) التجربة فى سلسلة من المناصب .

(٥) الاختبارات السيكولوجية .

ونظراً لانه سبق لنـــا مناقشة الاداة الخامسة ، فإننا سنقتصر على شرح الادوات الاربعة الاولى .

حكم الجماعة

بالرغم من أن هذه الوسيلة تعتبر من أبسط الوسائل الا أنها من أكثرها أهمية وتتلخص فى سؤال عدد من الرؤساء المتصلين بهـــذا الادارى والذين لهم حق الإشراف والرقابة على عمله - أو كان لهم هذا الحق من قبل - عن رأيهم فيه وذلك قبل الحكم النهائى عليه . ولا شك أن رأى مثل هؤلاء الرؤساء له وزنه نظرا لانهم فى مركز يسمح لهم بملاحظة الإدارى وعمله عن قرب .

ولكن ينبغى أخذ جانب الحذر عند استخدام حكم الجماعة خوفا من تعرض هذا الحكم للتحيز ، ولذا ينبغى أن تكون الآراء المقدمة معززة بتصرفات هـذا الادارى موضع التقييم . ومن الناحية الاخرى اذا كان هناك اجماع بين الرؤساء على رأى واحد بخصوص صلاحية الإدارى ، فإن الإجماع يبعد شبهـة التحيز . ولا شك أن أهمية وقيمة حكم الجماعة تزداد فى حالة كون الجماعة التى يؤخذ رأيها تتصف بالموضوعية والنزاهة .

الحكم على الأداء فى المنصب الحالى

يمكن تقييم أداء أى إدارى بطريقة مباشرة بمقتضى الاهداف والمعايير السابق وضعها لإدارته أو وحدته التنظيمية . وينبغى أن تكون هذه الاهداف والمعايير نابعة من التحليل التنظيمى ومن تخطيط المنشأة والتى سبق لنا مناقشتهما . ويجب أن تتصف معايير الاداء الموضوعة لكل مركز بالموضوعية بقدر الإمكان لأن

هذا يبسط من عملية التقييم ويجعل نتائج التقييم مقبولة من جانب الادارى نفســـه .

ويوصى باستخدام معايير الأداء بدلا من صفات أو خصائص الادارى لغرض الحكم على العمل الحالى للادارى وذلك لسببين. أولا ليس هناك أية فائدة من اتباع طريق معوج وغير مؤكد طالما أن هناك طريق مباشر متاح. أما السبب الثانى فهو أن التقييم من ناحية معايير الاداء يكون مفيدا من سنة لأخرى .

تقييم الخصائص لغرض الترقية

إن تقييم المديرين لغرض الترقية يختلف عن الحكم على أداء الوظائف الحالية. فنظراً لأن الإدارى موضع التقييم يكون مرشحاً لمركز إدارى لم يسبق له توليه، وحيث أن كل مركز يحتاج لمؤهلات وصفات خاصة به ، فمن الضرورى البحث عن مدى توافر المؤهلات والصفات الخاصة بالمركز الجـــديد فى المرشح . وعند تعدد المرشحين فينبغى ترتيبهم طبقاً لهذه الصفات والمؤهلات. وحيث أننا سبق وأن تناولنا هذا الموضوع بتوسع عند مناقشة اختيار المديرين فلا داع هنا للتكرار .

التجربة فى مناصب مختلفة

إن وسائل تقييم الإدارى التى تستخدم للاختيار لغرض الترقية تعتبر بطبيعتها وسائل غير مباشرة ، كما أنها تحتوى على درجة كبيرة من الحكم والتقدير الشخصى . ولذا ينبغى تكملة هذه الوسائل بوسيلة مباشرة ألا وهى التجربة الفعلية للادارى المرشح فى عدة وظائف . ولاشك أن هذه الطريقة - إذا أمكن القيام بها - تعتبر أحسن وسيلة لتقييمه وللحكم على مدى صلاحيته.

التمرير على عدد من الوظائف Job Rotation

إن التجربة الفعلية فى عدة مناصب يمكن شرحها بما قامت به إحدى الشركات الصناعية الأمريكية التى توقعت أن يترك مديرها العام منصبه بعد حوالى خمس سنوات . وبعد تقييم دقيق لكل المرشحين داخل الشركة وجد أن مدير إدارة الهندسة هو أفضل رجل محتمل لتولى مركز القمة . وبينما كان يبدو أن هذا المدير يمتلك كل الخصائص المرغوبة إلا أن معظم خبرته كانت فى مجال الهندسة والتصميم، ومن ثم فإن أعضاء مجلس الادارة لم يكونوا متأكدين من مدى قدرته على إنجاز العمليات الانتاجية فى الوقت المحدد لها وبتكاليف اقتصادية أو من مدى قدرته على التعامل مع كل الادارات بطريقة متوازنة .

وبالتالى قرر مجلس الادارة تعيينه مديراً لادارة الانتاج لمدة سنتين . وبعد أن نجح فى إثبات مقدرته فى هذه الادارة ، تم تعيينه مديراً عاما لاحدى الشركات التابعة ، التى تقوم بكل أنواع الأنشطة من تجميع المنتجات الى المبيعات وخدمة العملاء . وهنا كان أدائه مرة أخرى مرضياً للغاية ، ومن ثم استحق بجدارة أن يشغل منصب المدير العام لشركته الأصلية والذى شغر قبل المدة المتوقعة نظرا لاشتداد المرض على المدير العام السابق .

ويجب أن نلاحظ أن التجربة فى عدة مناصب مختلفة قد يكون من الصعب إجرائها . فالمنصب المراد شغله يجب التنبؤ به مقدما لفترة تسمح باختبار المرشحين فى المناصب الأخرى . هذا بالاضافة إلى أن عدد المناصب التى سيعمل فيها المرشحين يجب أن يكون كافيا ، وأن تبقى شاغرة لمدة زمنية محدودة .

المهام الخاصة :

هناك نوع آخر من التجربة فى الوظيفة يمكن الحصول عليه عن طريق المهام

الخاصة المؤقتة. فقد يطلب من المرشح أن يشغل مركزاً أثناء تغيب شاغله في الأجازة ولكن هذه الوسيلة محدودة القيمة نظراً لأن الفترة الزمنية التي يقضيها المرشح في هذا المنصب عادة ما تكون غير كافية لاجراء أي تعديلات لها أهميتها .

كما أن المهام الخاصة مثل تخطيط تقديم سلعة جديدة ، أو التفاوض لشراء مخزن جديد ، أو العضوية في أحد اللجان الهامة ، تضع المرشح في مواقف عمل مختلفة ، وتلقى بعض الضوء على قوته وضعفه . وتكون مثل هذه المهام المحدودة مفيدة بصفة خاصة عندما يستحيل عمليا نقل المرشح إلى سلسلة من المراكز حيث يمكنه تحمل المسئولية بكاملها لفترة زمنية معقولة .

ولضمان الحصول على مزايا التجربة في عدة مناصب ، فإن هـــذه الطريقة يجب أن تستخدم بالاضافة إلى التقييم الدوري والحكم الجماعي. أي بعبارة أخرى، أن أداء المدير- موضع التقييم - في هذه المواقف المختلفة يجب أن تحدث ملاحظته بواسطة عدة رؤساء ، والذين يجتمعون بعد ذلك لاعادة تقييم هـــذا الاداري لتحديد إمكانياته ومدى حاجته إلى التنمية .

تنمية أعضاء الإدارة

يمكن التفكير في تنمية المديرين كتطبيق الجهود المخططة للمساعدة على توفير المديرين والاحتفاظ بهم وتحسين كفائتهم ونقصـــد بالمديرين الذين يحتلون بالفعل أو سوف يشغلون المراكز الادارية في المستويين المتوسط والاعلى بالهيكل التنظيمي حتى يمكنهم تحقيق أهداف المنشأة بفاعلية أكبر .

الحاجة الى برنامج محدد

إن الحاجة إلى اكتشاف وتنمية العناصر الادارية الجيدة تستلزم بالضرورة إعداد برنامج ملائم يصمم خصيصاً لهذه الأغراض فالمديرين القادرين يمثلون

أصلا من أهم أصول أية منشأة . ويمكن النظر إلى الاحتفاظ بهذا الأصل الهام وإحلاله بنفس النظرة الاستثمارية التي تستخدم مع الأصول الأخرى . أي أن تنمية المديرين هي في الحقيقة استثمار له أهميته الكبرى والذي يستلزم تخطيطا ، وتوقيتا وحكما سليما لغرض تحقيق أكبر عائد ممكن.

والمؤهلات الحالية للمدير يمكن اكتساب معظمها ، فالمسألة لم تعد مجرد مواهب طبيعية. والدليل على ذلك أن معظم المديرين هم في الحقيقة نتيجة التنمية الإدارية ، بينما القلة منهم هم « المولودين مديرين Born Managers » . فالمعرفة والمهارة تعتبران من الأمور الضرورية في الادارة . وأن الاعتماد كلية على تلك الروابط غير الرسمية مع الرؤساء المباشرين يعتبر عملا بطيئاً ، وغير كامل ، وفي معظم الحالات عديم القابلية . ولذا فإن الحاجة هي إلى برنامج محدد مصمم خصيصا لتنمية المديرين .

يضاف إلى ذلك أن عرض المديرين المؤهلين محدود للغاية . ويرجع هذا إلى العديد من الأسباب لعل في قيمتها الزيادة الهائلة في عدد شركات القطاع العام نتيجة للتنمية الاقتصادية التي تحدث على نطاق واسع في بلدنا. كما أن الاهتمام بالتخصص يؤدي إلى التركيز على مجالات محدودة ، مما يترتب عليه تقييد الفرص للحصول على خلفية واسعة من الخبرة . ومن ثم كلما زاد التخصص كلما زاد الاتجاه إلى بقاء الإداريين صغار السن كأخصائيين في ميادينهم المحدودة .

وباختصار فهناك حاجة ملحة في الوقت الحاضر إلى الإداريين ، وستكون هناك حاجة إليهم أيضا في المستقبل . وتعتبر الزيادة في السكان من الأسباب الاساسية للحاجة إلى المزيد من الإداريين . وأخيراً فان الاتجاه المتزايد نحو اتباع أسلوب اللامركزية سواء في السلطة أو في الأداء ، يجعل المنشأة تعتمد إلى حد كبير على قدرة وكفاءة مديريها في كل النقاط الحيوية .

إرشادات لبرنامج التنمية الإدارية

إن الشركات التي تتمتع بأكبر نجاح في جهودها الخاصة بتنمية الإدارة حققت هذه النتيجة نظراً لتمسكها بإرشادات معينة سنذكر بعضها فيما يلي :

١ - الحصول على مساندة وتشجيع مديري القمة للبرنامج .

٢ - لا يمكن لأي برنامج أن ينمي الإداري ، بل على الإداري أن ينمي نفسه . فالبرنامج يعمل على جعله على بينة من إمكانياته المحتملة ويساعده على مساعدة نفسه .

٣ - ينبغي أن يكون التركيز على تحسين العمليات وليس على تحسين الفرد ، فالمدخل المبدئي لأي برنامج ناجح هو مساعدة المتدرب على أداء عمله بطريقة أفضل .

٤ - يجب النظر إلى تقييم أداء المتدرب كجزء من تخطيط البرنامج ، يؤدي هذا المدخل إلى الاعتراف بجهود الفرد لغرض التحسين ، مع تزويده بالحافز الإيجابي .

٥ - ينبغي توجيه الجهود نحو تنمية العمومي وليس الأخصائي . ومثل هذا التوجيه هو الذي يمكن الفرد من اكتساب علم الادارة وفنها .

٦ - يجب تنمية عدة أفراد لكل مركز إداري حتى يمكن مقابلة احتياجات المنشأة في أي وقت

٧ - ينبغي النظر إلى التنمية الإدارية كعملية مستمرة . أما القيام بالبرنامج في إحدى السنوات ثم وقفه ثم إعادته مرة أخرى ، فإن مساهمته في التنمية الادارية تصبح محدودة للغاية .

٨ ـ يجب أن تتغلغل التنمية الادارية خلال المنشأة كلها . فالمسئولية الكاملة لتنمية الادارة لا يمكن أن تكون لفرد واحد أو لادارة واحدة، بل أنها مسئولية الفريق الادارى بأكمله .

٩ ـ وأخيراً ينبغى متابعة نتائج البرامج . عقب إنتهاء المقرر يكون المتدربين متحمسين لتطبيق ما اكتسبوه من معرفة جديدة ومهارة . ولكن أحيانا لا يكون رؤساؤهم متحمسين لمثل هذه التغييرات . ومن ثم فعلى المتدرب أن ينتظر بعض الوقت قبل أن يجرب آرائه . وفترة التأجيل هذه قد تسبب الكثير من المضايقات للمتدربين ، بل أن بعضهم قد يحاول الحصول على عمل فى منشأة أخرى . ولهذا ينبغى على الادارة متابعة البرامج لغرض تذليل الصعوبات التى قد تظهر ، لأن تركها سيؤدى إلى التقليل من فاعلية عملية التنمية الادارية .

طرق تنمية القدرة الادارية

هناك العديد من الطرق التى يمكن استخدامها لغرض التنمية الادارية . وسنقتصر هنا على ذكر البعض منها وهى الآتى :

١ ـ التعليم أثناء العمل : وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب الاداريين . فلا شىء يمكن أن يفوق التجربة العملية لمواجهة المشكلات والمواقف كما تحدث فى الواقع ، مع التعامل مع شخصيات مختلفة ، ومشاهدة نتائج الجهود الشخصية، وهنا تكون الارشادات والنصائح التى يقدمها الرئيس الادارى المحنك ذات نفع كبير للتدريب .

٢ ـ مناصب الملاحظة : وتركز هذه الطريقة اهتمامها على التعليم بواسطة الملاحظة . وتعتبر مراكز المساعد من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية

الإداريين . فالمرشحين الذين يشغلون مناصب المساعدين لمديري الادارات يمكنهم ملاحظة الأنشطة الادارية التي تحدث في المستوى التنظيمي الأعلى .

٣ - المهام الخاصة : وهذه المهام يمكن إستخدامها أيضا لتدريب الأفراد . فالمتدرب الذي يعهد اليه بمهمة خاصه يمنح حرية كاملة لمعالجة الامور ، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكنه تحقيقه .

٤ - المحاضرات : ومن المحتمل أن تكون هذه الطريقة هي أقدم طريقة لتنمية المديرين. ويقوم بالقاء هذه المحاضرات الخبراء المؤهلين والمعروفين. وهي طريقة شخصية ويمكن أن تكون على جانب كبير من الفاعلية .

٥ - حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر إستعمالها بسرعة وتنطوي على إمداد المتدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملا إدارياً . وعلى المتدرب إما كفرد وإما كعضو في جماعة أن يقوم : (١) بتحديد المشكلة ، (٢)تحليل الحقائق والظروف التي تقود إلى المشكلة ، (٣) تحديد الخطة التي يوصى بها لحل المشكلة ، (٤) تبرير الحل الذي يقترحه . ويجب إختيار الحالات بكل دقة وعناية حتى يكون استخدامها متمشياً مع متطلبات تنمية المتدرب .

٦ - القراءات الخاصة المخططة: وتستخدم هذه الطريقة إذا كان الغرض هو زيادة ثقافة الاداري ومنحه فهما أفضل للعالم الذي يعيش فيه. وأحيانا قد يتطلب من المتدرب تقديم تقرير الى المدرب عما قرأه مع مناقشته في الموضوعات المحددة.

٧ - المقررات الدراسية : عندما تكون الحاجه الى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي أو بالوظيفة التي يستعد لها ، فقد يطلب من الاداري دراسه مقرر خاص . ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة .

٨ - المؤتمرات : وهي من الطرق الشائعة الاستعمال والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء، والمناقشات التي تبين النواحي العديده للمشكلة، ولتحليل المواقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله . وتحتاج هـــذه الطريقة دائماً الى قائد قدير لإدارة المناقشة والمؤتمر نفسه، وقد تدور المناقشات حول موضوعات مثل الطرق الحالية لعمليات الشركة، والأفكار الترويجيه، واقتراحات المنتجات الجديدة والتطوير، وبرامج زيادة كفاءة المبيعات والأعمال المكتبيه والتسهيلات الانتاجيه.

٩ - اللجان : لقد سبق لنا الاشارة في الفصل السابق الى أهميـــة اللجان كوسيلة فعالة لتدريب أعضاء الادارة . ولن نضيف هنا إلا أنها تعتـــبر من الأدوات الممتازة التي تركز الاهتمام على العلاقات التنظيميه وتساعد العضو على تصور عمليات كل وحدة تنظيميه رئيسية .

١٠ - الفريق الثـــاني : والفكرة هنـا تشبه تماما تلك التي نجدها في ميادين الرياضة حيث يوجد عادة فريق ثاني لمساعدة الفريق الأول الأساسي. وأن الفرق بين هذه الطريقة والطرق السابق ذكرها ، هو أن هـذه الطريقـــة تهتم بفريق إحتياطي وليس بأفراد منفصلين . فالفريق الثاني للادارة يدرب كوحدة ويعمل أيضاً كوحدة من فترة لأخرى محل المديرين الأساسين الذين يكونون الفريق الاول . ولذا فان الطرق السابق مناقشتها يمكن استخدامها لتنمية الفريق .

١١ - الاجتماعات الخاصة : وبصفة عامة تنطوي هـذه الاجتماعات الخاصة على المعلومات الأساسية التي تغطي عمليات الشركة، وسياساتها . وما تقدمه من خدمات، وما توجه من مشكلات . وتكون هذه الاجتماعات رسمية ويرأسها مديري القمة . وأحيانا قد يحضر هذه الاجتماعات خبراء من خارج الشركة عند مناقشة بعض الانشطة الادارية المحددة .

١٢ - التمرين على الوظائف : ولقد سبق شرح هذه الطريقة عند الكلام عن تقييم الإداريين .

١٣ - هيكل التنظيم اللامركزى : كلما زادت لامركزية الهيكل التنظيمى ، كلما زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الادارة . واللامركزية عندما ننظر إليها كوسيلة للتنمية الادارية ، تفترض أن الرجال المؤهلين نعطى لهم واجبات إدارية وأنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم .

١٤ - برامج التنمية الادارية بالجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المصالح الحكومية : هنـــاك برامج للتنمية الادارية تنظمها الجامعات والمعاهد المتخصصة وبعض المصالح الحكومية . فمثلا نجد دبلوم السياسات الادارية بكلية التجارة جامعة الاسكندرية وكذلك دبلومات إدارة الأعمال فى كلية التجارة بجامعة القاهرة وجامعة عين شمس . وهناك أيضا المعهد القومى للادارة العليا الذى يقـــوم بتدريب مديرى الشركات . وكذلك مصلحة الكفاية الانتاجية التى تشرف على التدريب فى بعض الشركات . ولا شك أن هذه البرامج يمكن أن تلعب دورا هاما فى مجال التنمية الادارية .

فوائد التنمية الادارية

تحاول بعض الشركات قياس مدى نجاح جهودها لتنمية الادارة بمقاييس كمية مثل عدد الترقيات ، أو الزيادة فى المزايا ، أو التكاليف المنخفضة للانتاج ، أو التحسين فى المبيعات . ولكن مثل هذه المقاييس قد تكون أو قد لا تكون مرتبطة مباشرة ببرامج التنمية . وفى الحقيقة فان معظم مزايا مثل هذا البرنامج قد يتخذ شكل المكاسب غير الملموسة مثل القرارات الافضل ، والاهتمام الأقوى ، والزيادة فى الثقة ، والعمل الاكفأ للفريق الادارى . وبتحديد أكثر فان المديرين التشغيليين كثيرا ما يشيرون إلى الفوائد الآتية :

(١) تحسين الاتصال بين أعضاء الادارة مع إستخدام أفضل المناقشات غير الرسمية بخصوص أعمالهم .

(٢) تحديد المشكلات العريضة التى تؤثر على عمليات عدة إدارات والتى تتطلب الاهتمام الادارى .

(٣) تقييم مدى ملائمة سياسات الشركة .

(٤) اكتشاف بعض نقاط الضعف فى الرؤساء مما يعرقل جهود المرؤوسين مع اقتراح طرق العلاج .

(٥) التعاون الافضل بين أعضاء الادارة وقيامهم بالعمل كفريق .

(٦) تشجيع المديرين على تقييم وتنمية مرؤوسيهم .

(٧) تشجيع ترقية المديرين المؤهلين .

(٨) التعرف على أعضاء الادارة الموضوعين فى أماكن لا تناسبهم ، مع القيام بحركة التنقلات اللازمة للمصلحة المشتركة .

الفصل التاسع

التوجيه

التوجيه وظيفة مركبة تنطوى على كل الأنشطة التى صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية فى كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل . وهى إحدى الوظائف الأساسية للمدير ، والتى تعتبر من الوظائف الصعبة . والسبب فى ذلك يرجع إلى أن المدير يتعامل مع قوى مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها .

وعندما يبدأ المدير الاهتمام بوظيفة التوجيه فسرعان ما يدرك مدى تعقيدها . فأول كل شىء ، تجده يتعامل مع الناس ، ولكن ليس بالكامل على أساس موضوعى . هذا لأنه هو نفسه إنسان ومن ثم فكثيراً ما يصبح طرفا فى المشكلة . وهو فى اتصال مستمر مع الناس ، سواء كأفراد أو كجماعات . وسرعان ما يكتشف أن الأشخاص ـ كعامل من العوامل الانتاجية ـ لا يقتصر اهتمامهم على أهداف المنشأة ، ولكن لهم أهدافهم الشخصية . ومن ثم لكى يوجه الجهود الانسانية نحو أهداف المنشأة ، سرعان ما يجد المدير نفسه مضطرا للتفكير من النواحى المتعلقة بأمور مثل الاتصال ، والدافعية ، والقيادة ، والتنسيق .

علاقة المدير بمرؤوسيه

بالرغم من أن المدير هو جزء من الجماعة إلا أنه من الأنسب للكثير من الاسباب أن ننظر اليه منفصلا ومستقلا عن مرؤوسيه . فالموارد ـ من بشرية وغيرها ـ اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة تعهد اليه ، ويجب عليه أن يضمها معاً كوحدة متكاملة . وتعتبر هذه العملية سهلة عندما تأتى الى رأس المال ، والمبانى والارض ، ولكنها تكون صعبة عندما تأتى الى الاشخاص لأنهم يتطلبون إشرافا ماهراً .

ومن الملائم أيضاً التفكير فى المدير مستقلا عن الجماعة بسبب كونه قائداً لها . ومن ثم فهو الشخص الذى يقنع الجماعة بعمل ما يرغبه أكثر منه مجرد عضو فى الجماعة . يضاف الى ذلك أن الموظفين أنفسهم ينظرون لمديرهم كشخص منفصل وذلك لأسباب أخرى . فهو يعرف عن أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها الجديدة والتغيرات المتوقعة أكثر بكثير مما يعرفوه، كما أنه يتمتع بالحكم الافضل نظراً لخبرته المتنوعة .

ومن الناحية الأخرى ، فان نقاط ضعفه ينبغى أن تكون مقبولة اجتماعيا ، وإلا فقد المدير احترام مرؤوسيه . فالصورة التى يرسمها المرؤوسون فى خيالهم بخصوص رئيسهم وكيف ينبغى أن يكون عادة ما تكون مختلفة عما يلاحظونه بالفعل .

وأخيراً فإن الرئيس يكون دائما منفصلا عن الجماعة من ناحية كونه الشخص الذى يقيم مرؤوسيه ويحكم عليهم . فهو الذى يقرر الترقيات والتنقلات والعلاوات ولا يمكنه القيام بمثل هذه الامور، ثم ننظر اليه من هذه الناحية كجزء غير منفصل عن الجماعة .

مبدآن هامان

هناك مبدآن من مبادىء الادارة لها أهميتها البالغة فى مجال التوجيه وهما :

(١) مبدأ تجانس الاهداف .

(٢) مبدأ وحدة الرئاسة .

ويتعلق المبدأ الاول بغرض التوجيه ، اما الثانى فيتعلق بعملية التوجيه .

١ ـ مبدا تجانس الاهداف :

وينادى هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف

الفرد فى النشاط التعاونى مع أهداف الجماعة . فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون فى المنشأة تكون لهم أهدافهم الخاصة التى يعملون على تحقيقها . وبالاضافة إلى أن هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر فانها تختلف أيضا عن أهداف المنشأة ولكننا نعرف أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنشأة ، لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم ، وبالتالى يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين اهداف الأفراد وأهداف المنشأة . بمعنى أن تحقيق بعض أهـــداف الفرد لابد وأن تعمل فى نفس الوقت على تحقيق أهداف المنشأة ، تلك الأهـداف التى إذا تحققت حصل الأفراد على مكافآتهم . يضاف الى ذلك أنه من الضرورى جداً أن يقوم كل فرد بالإسهام الفعال فى تحقيق أهـــداف المنشأة بسبب كونها الاساس للكفاءة الشاملة . ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم . فمثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التى يشتغل العاملين لغرض إشباعها بينما فى الوقت نفسه يساهمون فى تحقيق أهداف المنشأة .

٢ – مبدا وحدة الرئاسة :

وينص هذا المبدأ على أنه ينبغى ألا يكون الفرد مرؤوسا لا كثر من رئيس واحد ، وذلك منعاً للاحتكاك وضمانا للاحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج ويلاحظ أن هذا الكلام سبق لنا ذكره فى الفصل الخامس عند مناقشة وظيفة التنظيم ويرجع هذا إلى أن وحدة الرئاسة تعتبر من مبادىء التنظيم وأيضا من مبادىء التوجيه . ويتجاوب الاشخاص أفضل تجاوب عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء ، ومشكلات الاولوية ، والاوامر المتنازعة . ومن ثم يكون المرؤوسين فى مركز يسمح لهم باعطاء كل اهتمام لما يتطلبه رئيسهم . حقا أنه فى بعض الاحيان قد يكون من مصلحة المنشأة استخدام السلطة الوظيفية على البعض المعين من الانشطة التى يتولاها مرؤوسين

يتبعون مدير تنفيذى آخر . وحيث أن مثل هذه الحالات تسبب أرتباكا لكل من المديرين والمرؤوسين ، فيتعين الاقتصار فى استخدامها على الحالات حيث تكون المزايا أكثر بكثير من العيوب . أى عندما تفوق مكاسب استخـــدام السلطة الوظيفية تكاليفها .

توفير المعلومات الضرورية

إن التوجيه السليم يستلزم بالضرورة معرفة الفرد عمله وبيئة هذا العمل . وكلما زادت معرفته كلما زادت فاعليته . وانها لمسأله مترك للرئيس الإدارى أن يحدد ما هى المعلومات الضرورية للاداء الجيد ومن الذى سيقوم بتقلها وكيف . وكثيراً ما يترك المديرون مسألة تقديم المعلومات الضرورية للموظفين الجدد إلى إدارة الأفراد ، والتى تمتاز بمهارتها فى تقديم كل من المعلومات العامة والخاصة والمتعلقة بطبيعة المنشأة وتاريخها ، والمتعلقة بتفاصيل التوظف مثل المهايا وساعات العمل ومواعيده والمزايا العينية. ولكن هناك المزيد من المعلومات والتى ينبغى أن يقدمها الرئيس المباشر للموظف الجديد .

وإنه لجزء من وظيفة التوجيه لكل مدير أن يخصص البعض من وقته ويتحلى بالصبر اللازم لإعطاء الموظف المعلومات الضرورية لعمله فعمل الموظف وعلاقته بالانشطة الاخرى يجب شرحها بالتفصيل . كما يجب أيضا وصف العمل نفسه ، ونطاقه وغرضه . والسلطة المفوضة وصفا واضحا . وينبغى إعلام المرؤوس من البداية بالطريقة التى تستخدم لتقييم أدائه . ويكون من المفيد جدا استخدام الخريطة التنظيمية لتوضح العلاقات التنظيمية ولإظهار كيفية تقسيم الانشطة ومدى ارتباطها بعضها بالاخر . أما علاقات المرؤوس بالموظفين الاخرين فتحتاج إلى شرح دقيق . ويجب تقديمه شخصيا إلى المديرين الذين سيتعامل معهم بحيث يمكن للمعلومات والعمليات أن تتدفق بسهولة .

ويجب على المرؤوس الجديد أن يعرف أيضا كيف ينفذ الأعمال وكيف يستخدم الخدمات المساعدة . وهو يحتاج إلى معرفة الخدمات المتاحة وأين هى . وماذا يمكنها أن تعمل له ؟ وما هى الاجراءات التى ينبغى تتبعها عند طلبه هذه الخدمات وكثيراً ما يترتب على الفشل هنا قيام المرؤوس بإنشاء خدمته الخاصة والتى تؤدى إلى ازدواج النشاط الموجود وارتفاع التكلفة .

ولا تنتهى مهمة توفير المعلومات الضرورية عند الموظفين الجدد بل يجب أن تستمر طالما أن هناك مرؤوسين لابد من الإشراف عليهم . وهناك حاجة مستمرة لهذه المهمة بالنسبة للأعمال الجديدة ، والتغيرات فى أنشطة الشركة ـ من حيث ارتباطها بالمنتجات والسياسات والتنظيم والعملاء ـ والتغيرات فى الافراد الإداريين . ولهذا السبب يستخدم المديرون أساليب تتضمن الاتصال الكتابى ـ مثل المذكرات وتقارير الرقابة ـ والمعلومات الشفهية فى الاجتماعات الاستشارية والمؤتمرات واجتماعات اللجان .

اصدار الاوامر

تلعب الأوامر دورا هاما عند توجيه المرؤوسين . والأمر هو الذى يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه . ويجب على المديرين أن يتفهموا جيداً معنى الامر واستخداماته وقيوده .

وفى المنشأة يبدأ الحق فى الرئاسة من عقد قانونى ينطوى على الخدمات الشخصية للمرؤوسين . ويمتلك الرئيس وحده هذا الحق . وهو يمين المرؤوس للقيام باداء واجبات معينة مقابل اجر . ويقوم الرئيس بإصدار الأوامر وعلى المرؤوس إطاعتها .

والامر Order أداة توجيهية من رئيس إلى مرؤوس بقصد القيام بعمل

أو الامتناع عن عمل فى ظرف معين . ومن ثم يتضح أن الامر يستلزم علاقة شخصية فى الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس . ولا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالمقلوب أى من المرؤوس إلى الرئيس . كما أن هذه العلاقة لا تتوافر بين مديرين فى نفس المستوى . اى لا يمكن أن يصدر الأمر بينهما . وباستثناء حالات السلطة الوظيفية لا يمكن لهذه العلاقة أن توجد بين رئيس فى ادارة ومرؤوس فى ادارة أخرى .

وأخيراً فإن الأمر يعبر عن قوة وحق معطى للآمر ، ومن ثم يجب على متلقى الأمر اطاعته وتنفيذه . ولا شك أن مركز المدير يكون غير محتمل لو لم يتمكن من إيقاع العقوبات على المرؤوس الذى يرفض تنفيـــذ الامر ، أو الذى يقوم بتنفيذه بطريقة غير مناسبة . والعقوبة النهائية قد تكون الفصل ، ولكن قبل الوصول إلى هذه المرحلة توجد مراحل متوسطة قد تتخذ مثل المحاكمة التأديبية ، ولفت النظر ، والإنذار ، والخصم من المرتب والنقل .

خصائص الأمر الجيد :

كحد أدنى ينبغى أن يكون الأمر معقولا ، وكاملا ، وواضحا . وفى الكثير من الحالات ينبغى أن يكون مكتوبا . وأن مقابلة هذه المعايير ليست بالبساطة أو السهولة كما تبدو من أول نظرة .

(١) يجب أن يكون الامر معقولا وقابلا للتنفيذ : لا شك أن اصدار أمر لشخص للقيام بعمل يعتبره غير معقول سيكون له أثره السيء على المعنويات . يضاف الى ذلك أن مثل هذا الامر يضعف من الرقابة طالما أنه أمر لا يمكن عمليا جعل المرؤوس مسئولا عن الوفاء به . وعند التفكير فى هذه الخاصية يجب على الرئيس أن يأخذ فى اعتباره ما اذا كان المرؤوس يتمتع بالخبرة الضرورية والقدرة

على أداء العمل بطريقة مرضية . كما يجب عليه أيضاً أن يأخذ فى الحسبان ما إذا كانت المواد ، والمعدات، والظروف ، وقواعد الشركة، والمظاهر الأخرى للعملية تسمح للمرؤوس بتنفيذ هذا الأمر إذا استخدم قدرا معقولا من الجهد والمقدرة.

(٢) يجب أن يكون الأمر كاملا : ويجب ألا يترك الأمر الكامل أى سؤال فى ذهن المرؤوس بخصوص العمل المطلوب القيام به. أى بعبارة أخرى يجب أن يكون الأمر مبينا العمل المطلوب تأديته من ناحية الكمية والنوع، ومكان القيام بالعمل ، والوقت الذى يجب أن ينتهى فيه العمل. فمثلا الأمر الذى يصدره مدير إلى أحد مرؤوسيه للقيام بتحليل بعض المصروفات خلال ساعتين ، يختلف كل الاختلاف عن أمر لتحليل هذه المصروفات خلال أسبوعين .

(٣) يجب أن يكون الأمر واضحا : والمسألة الهامة هى أن الأمر يجب أن يكون واضحا للشخص الذى يستلمه . فكثيراً مايصدر المديرون أوامر يعتقدون بوضوحها بسبب أن لديهم صورة واضحة فى ذهنهم لما ينبغى عمله . ولكن هذا لايعتبر كافيا . بل ينبغى على المدير أن يحاول أن يضع نفسه مكان مرؤوسه لكى يتعرف على الأشياء التى يحتاج المرؤوس إلى معرفتها . ومعنى هذا أن الأمر يجب أن يكيف على حسب الشخص الصادر إليه الأمر ، ولا يكفى إطلاقا أن يكون الأمر واضحا فى ذهن مصدره . والأمر الواضح لا يكون عرضة للتأويل ، ومن ثم يضمن تنفيذ ما هو مطلوب منه بالفعل .

(٤) الأمر المكتوب : نظريا على الأقل إن لم يكن عمليا ينبغى أن يكون الأمر معقولا ، وكاملا ، وواضحا . أما مسألة إصدار الأمر كتابة فهى مسألة موضع جدل . فهناك من يحبذ الأوامر المكتوبة ، بينما البعض الآخر يفضل الأوامر الشفهية . وعلى كل فعند الاختيار ينبغى الأخذ فى الحسبان لأمور مثل : مدى

دوام العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ونوعية الثقة الموجودة بينهما . ومدى ضرورة وجود بعض الوسائل لتجنب تداخل الأوامر . فمثلا إذا كان من الأمان افتراض استمرار العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ، فلا ضرورة إذن لكتابة الأوامر . أما إذا كان معدل دوران العاملين مرتفعاً فمن الخطورة على المنشأة أن تعمل بدون أوامر مكتوبة وخاصة بالنسبة لتلك الأوامر التي تتطلب تنفيذها وقتا طويلا .

وبصفة عامة فمن الأفضل أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها ، أو تتعرض للنسيان ، وحتى يسهل أيضا الرجوع إليها عند الحاجة . هذا بالإضافة إلى أن الأوامر غير المكتوبة لا تناسب المسائل الهامة ، أو المعقدة ، أو التي يستلزم تنفيذها فترة طويلة ، أو التي تؤثر بطريقة مباشرة على عدة أفراد .

تفويض السلطة كوسيلة للتوجيه

يعتبر تفويض السلطة وسيلة للتوجيه أشمل وأوسع من إصدار الأوامر . فعند التفويض يقوم الرئيس عادة بمنح المرؤوس سلطة للعمل في منطقة واسعة بواسطة تصريح عام . أما الأوامر فإنها تصدر عندما يكون الرئيس عارفا (أو يعتقد أنه يعرف) بالضبط النتائج التي سيحققها الأمر . ولكن في الكثير من الحالات لا يمكن توقع النتيجة أو لا يمكن معرفتها بالتفصيل . وإذا كانت هذه هي الحالة فمن الأفضل بدون شك الاتجاه إلى تفويض السلطة بدلا من إصدار الأوامر . ونظراً لأن موضوع التفويض قد سبق لنا مناقشته بتوسع في الفصل السادس فلا داعى إذن للتكرار .

القيـــادة

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية وعادة يواجه المديرون العديد من المشكلات التي تكون جزئيا غير ملموسة وتنطوي على الكثير من التعقيدات. وتساعد القيادة الجيدة على حل هذه المهام وتقدم الحاجز الذي يعمل على إمتصاص وقع هذه الصعوبات التي تواجه العمل الإداري .

ويجب على كل المديرين أن يكونوا قادة ، وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين . وكانت الدراسات في الماضي تفترض أن القيادة والإدارة هما نفس الشيء . وبالرغم من أن هذا الافتراض غير صحيح ، إلا أن هذا الجزء من عمل المدير والذي ينطوي على تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص الآخرين يكون من السهل تحقيقه إذا كان المدير قائداً ماهرا .

ويمكن توجيه الأسئلة الآتية : ماهي القيادة هل هي شخصية أم حظ ؟ هل تأتي من الأفكار أم من الإنجازات ؟ ويفكر البعض في القيادة كمهارة يمكن اعطائها للآخرين ، وأن الشخص الذي لديه الاستعداد لتخصيص الوقت والجهد اللازمين لعمل ذلك يمكنه الحصول على هذه المهارة . وتنبع وجهة النظر هذه من الاعتقاد بأن كل شخص له تأثيره على الآخرين ، وأن هذا التأثير ينمو مع الممارسة وبالتالي فإن أي شخص طبيعي يمكنه تنمية احتمالاته القيادية وأن يصبح قائدا في مجال معين مثل ميدان الأعمال أو الحكومة أو الجامعة .

ولأغراض الدراسة هنا يمكن القول بأن القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة . ويبين القائد الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة . وتكون السبل المرغوب اتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد وعن طريق اقتراحه

. الجماعي ، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى النشاط المنشود . ويكون القائد ملما إلماما تاما بالخصائص الفردية لرجاله العاملين ويعرف تلك الصفات التي تمكنهم من تقديم أحسن جهودهم . وهو يؤثر عليهم عن طريق التطبيق الماهر لمصالحهم ومهاراتهم الفردية بحيث يمكن الحصول على احترامهم وعلى أفضل إنجازاتهم . ويتمتع القائد بالقدرة على إيقاظ القوى الرشيدة والانفعالية لتابعيه. وفي الحقيقة تبدو القيادة أنها انفعالية أكثر منها عقلية أو رشيدة. ويعرف القائد هذه الحقيقة ولذا يحاول تهذيب الطبيعة الانفعالية لتابعيه . ويقوم القائد بشرح الأهداف بوضوح وبالطريقة التي تظهر أن تحقيقها يكون في مصلحة التابعين . كما أن مساعدة التابعين على تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانيات تعتبر من أساسيات القيادة الفعالة . فالقائد هو المنمي لتابعيه ، أي أنه يخدم تابعيه في نفس الوقت الذي يقودهم فيه .

القيادة وعملية الادارة

إنه لأمر طبيعي أن يقوم البعض في القيادة الجماعية بالقيادة بينما يرضى الآخرون بأن يكونوا تابعين . وفي الواقع أن معظم الناس يريدون أن يكونوا مقادين، فهم يريدون شخصا ما ليريهم الطريق ، ويحدد لهم ما ينبغي عمله ، ويساعدهم على القيام بالأعمال التي ينبغي القيام بها . والكثير يقبلون القائد لفترة ما حتى يثبت نفسه ووجوده أو يفشل. ويجب أن تكون هناك قوة نشطة ومرشدة في كل جماعة عمل . ويجد معظم الأشخاص أن تجاربهم اليومية تتكون من الكثير من العلاقات الجماعية ، وكل واحدة منها تحتاج إلى قيادة . وفي بعض هذه العلاقات سيقوم بعض الأفراد بتحمل القيادة ، بينما في علاقات أخرى للجماعة سيظهر أفراد آخرين كقادة

ولكى تنجح أية منشأة ، يجب تزويد الأفراد كلهم بالرغبة فى التقدم والحاجة لتحقيق النتائج ، والاستعداد للتعاون . وإذا فشل مديروا المنشأة فى تقديم القيادة الضرورية، فإن الأعضاء سيبحثون عن القادة خارج المنشأة لإرشادهم ومساعدتهم وحفزهم . لذا ينبغى تذكر أن القيادة عملية طبيعية وتظهر الحاجة إليها كلما وجدت تجمعات من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك .

وعلى كل فإن القيادة لا يمكن أن تزدهر فى فراغ. ولتنمية التعاون الاختيارى والجماعة التابعة فلا بد من وجود معيار إجتماعى من نوع أو آخر . وبالنسبة للمنشأة المعينة ، فإن هذا المعيار يتم تقديمه بواسطة العملية الإدارية والتى نتيجة للتخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة تهيء الإطار الذى تعمل عليه القيادة الفعالة وداخل حدوده . أو بعبارة أخرى ، أن العوامل التى تساهم فى القيادة الناجحة تنطوى على تقديم أهداف محدودة وواضحة ، وخطة سليمة متكاملة ، ووضع الرجال فى المراكز التى تناسب قدراتهم الفريدة ، وفرص كافية لإشباع الحاجات الإنسانية ، وإتصال فعال ، وأساليب رقابية ملائمة .

متطلبات القيادة

يمكن اكتساب فهم أفضل لمعنى القيادة عن طريق استعراض مستلزماتها الأساسية . وبالرغم من التوسع فى الدراسات المتعلقة بالقيادة — وخاصة فى السنوات العشر الأخيرة — إلا أننا مازلنا نحتاج إلى المزيد من هذه الدراسات . وتلقى المعرفة الحالية للقيادة الضوء على بعض المتطلبات الجوهرية للقيادة والتى يمكن تلخيصها فى الآتى :

١ - القيادة هى دالة القائد ، والمقاد ، والموقف ، والعلاقات بين هذه العوامل : فى البداية كان الافتراض الاساسى هو أن القيادة عبارة عن مجموعة

من الصفات ، ومن تتوافر فيه هذه الصفات من المحتمل أن يكون ناجحا في أي موقف ولكن الدراسات التي أتت بعد ذلك أظهرت أن مثل هذه الصفات لاتضمن دائما القيادة الناجحة ، ولكنها تعطي صاحبها مكانة في جماعته ما كان يحصل عليها لو لم تتوافر فيه هذه الصفات . ويعتبر الناضج من العناصر المهمة في القيادة . وحاجات الجماعة ينبغي إشباعها عن طريق القائد ، وينبغي أن يكون لديه القدرة على الإحساس بحاجات الجماعة وتقاليدها ، وبعد ذلك عليه أن يعمل في حدودها . وبالاضافة الى ذلك فان الموقف أو البيئة ينبغي أخذها في الحسبان . وتختلف صفات القيادة الناجحة باختلاف الموقف المعين وحقيقة كون القائد اكتسب نجاحا في موقف معين لا تعني بالضرورة أنه سيكون قائداً ناجحا في موقف آخر .

٢ - يؤثر في القيادة دور القائد ودرجة قبول الجماعة لهذا الدور : ويهتم هذا أساسا بكيفية إعداد البيئة للقائد بحيث يمكنه أن يقود بفاعلية . وهنا تتضح الأهمية الخاصة للعمل التنظيمي وأيضا الاتصال بين القائد والجماعة . وتبين الدراسات أن محاولة تغيير سلوك القائد بدون تغيير الجو التنظيمي سيترتب عليه نتائج غير هامة . كما تبين أيضا أن المشاركة في المعلومات والمعرفة تساهم في فاعلية الجماعة . ولذا يجب على القائد أن يأخذ دور القيادة ، المحددة بواسطة العمل التنظيمي ، ويثبت نفسه كمصدر للسلطة . وفي نفس الوقت عليه أن يظهر اهتماما حقيقيا بحاجات الجماعة ورفاهيتها . وبمرور الوقت قد يضعف الدور الرسمي للقائد وقد يتعين عليه الاعتماد على موقفه غير الرسمي للحفاظ على القيادة . وباختصار فإن هذا المطلب للقيادة ينطوي على : (١) تنظيم يساعد على القيادة ، (٢) تحديد دقيق لدور القائد في التنظيم ، (٣) قبول دور القائد بواسطة القائد وهؤلاء الذين يحتلون مراكز فوقه وتحته مباشرة في هيكل التنظيم .

٣ - ينظر أعضاء الجماعة الى القائد الناجح كشخص يتجاوب مع حاجاتهم :

ويعد من هذه النظرة ضعيفا في المتطلب السابق ، ولكن أهميتها تبدو هنا بشكل خاصا . وهذا المتطلب للقيادة ينطوي على أن يعمل القائد من نفسه مصدرا لأشخاص يمكنه اشباع حاجات الجماعة ، فيساعد على توفير ظروف العمل الملائمة ، ويساهم في وضع الأهداف الواقعية ، ويحفز الجماعة . ومقابل ذلك فإن التابعين لن يتأخروا عن مساندة مثل هذا القائد ، وعن بذل كل جهدهم لتسهيل عمله كقائد .

٤ — يتمتع القائد بالقدرة على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة . ويستدعي هذا بالضرورة تفهما لكيفية تأثير أعماله كقائد على عمل الجماعة وأيضاً على أعضاء الجماعة . وينطوي هذا على اتخاذ القرارات الفعالة وتنفيذها . وعادة تكون القرارات التي يتخذها القائد مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحليله لمشكلات الجماعة وداخل اطار للعمل الخاص بالتنظيم كله . والقد يشعر المرء بأن هذه المقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة ما هي الا صفة شخصية مرغوبة . والى حد ما فإن هذا صحيح ، ولكن يجب على القائد أن يركز اهتمامه على العوامل الفريدة في الموقف بحيث يمكن تحديد أفضل عمل مع تجنب النتائج غير المرضية كلما أمكن ذلك .

٥ — يتحدد مدى وفاء القيادة بمستلزماتها بواسطة مدى تقدم الجماعة نحو هدفها . بالرغم من الطبيعة الانفعالية للقيادة ، إلا أن التقييم الرشيد للقيادة عند دراسة الإدارة يعتبر مناسبا ويبدو مفيداً جداً لو قام على أساس مدى ما تحقق من الأهداف المنشودة ، وبالضرورة فإن القيادة يجب أن تكون هادفة إلى أن يكون لها هدف . وعادة يتخذ هذا التقييم شكل استعراض وقياس أنشطة الجماعة الموجهة نحو أهداف معينة مع تحديد مدى تحقيق هذه الأهداف . ويعتبر هذا المدخل للتقييم منطقيا وعادلا . لأنه إذا كان الغرض النهائي للقيادة هو بلوغ أهداف الجماعة فيمكن تقييمها إذن على هذا الأساس .

تستلزم الطاقة أو المقدرة على القيادة عدد من الصفات والخصائص . ولكن توافر هذه الصفات في شخص ما لا تكفي لأن تجعل منه قائداً . فهذه الصفات ينبغي أن تطبق في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب مع ضرورة وجود جماعة ملائمة من التابعين . ومؤهلات القيادة التي تبدو مهمة تنطوي على الآتي :

١ ـ الطاقة الجسمانية والعقلية : تتطلب القيادة ضرورة توافر الطاقة الجسمانية والعقلية حتى يتمكن القائد من مزاولة مهمته والتي تغطي عادة العديد من الأنشطة. ويلاحظ أن الكثير من القادة يعملون ساعات طويلة وفي أوقات غير منتظمة وتحت ظروف ليست بالسهلة .

٢ ـ الاستقرار : القائد الفعال يكون عادة متحرراً إلى حد كبير من التحيز ، وبعيداً عن الانفعال والغضب ، وتمتاز أعماله بالاستقرار والثبات . وهو يحترم السلطة ويكون متفهما عند تعامله مع مرؤوسيه . وبالإضافة إلى ذلك فهو يثق في نفسه ويعتقد في مقدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح .

٣ ـ العلاقات الإنسانية : حيث أن جزءاً هاماً من عمل القائد هو تنمية الناس فيتبع ذلك أن القائد ينبغي أن يعرف الكثير عن هؤلاء الناس وعن علاقتهم ببعضهم البعض . وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إلماماً جيداً بالسلوك الإنساني لكي يتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد ، وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة . وعلى القائد أن يعرف ماذا يستطيع الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به .

٤ ـ الموضوعية : يتميز القائد الفعال بالموضوعية في علاقاته مع الآخرين. وهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات

المختلفة وهذه الصفة هي التي تمكنه من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصا موضوعيا على ضوئه يقوم بوضع الأعمال الفعالة اللازمة .

٥ ـ الدافع الشخصي : يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص نفسه . حقا أن القوى الخارجية قد تشجع هذه الرغبة ، ولكن العنصر الهام الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من ذاته ويتضح هذا من مثابرته على العمل ، واستعداده للعمل ساعات طويلة مستمرة ، وحماسه الشديد .

٦ ـ المهارة في الاتصال : يمكن للقائد أن يتكلم ويكتب بوضوح ، ولديه القدرة على تلخيص آراء الآخرين بدقة وتحديد أهم ما بها من نقاط . ويستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها الاقناع والتشجيع والحفز بالاضافة الى نقل المعلومات . وهو قد يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة .

٧ ـ القدرة على التدريس : كثيراً ما يقال أن القائد الجيد هو مدرس جيد . ويعتبر التدريس طريقة من أحسن الطرق لتنمية الناس، وإرشادهم وتشجيعهم، وجعلهم على بينة من الأهداف المعينة . ويكون القائد مستخدما لمهارته التعليمية عندما يوجه الأسئلة ويقدم الاقتراحات بدلا من إصدار الأوامر . وإن شرح كيفية إنجاز عمل معين ، وتصحيح الأخطاء ، وإعداد التابعين للتقدم في مجال عملهم تعتبر أمثلة أخرى لهذه المهارة كصفة هامة للقيادة .

٨ ـ المهارة الاجتماعية : يتفهم القائد تابعيه ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم ، وهو يتمتع بالقدرة على العمل مع الناس والتصرف معهم بالطريقة التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم . ويتعاون الاشخاص معه باختيارهم نظراً لانه على إستعداد دائم لمساعدتهم والاستماع لوجهة نظرهم ، كما أنه يقف منهم موقف الصديق الذي يتمنى نجاحهم .

٩ ـ المقدرة الفنية : تستلزم قيادة الناس التمسك بمبادىء محددة والتى يجب تفهمها وتتبعها لغرض تحقيق أكبر نجاح وأن القدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل والحصول على النصيحة واتخاذ القرارات والرقابة والفوز بالتعاون، تستلزم استخدام قدرات هامة والتى تكون الامتياز الفنى للقيادة. يضاف إلى ذلك أن القائد الفعال تكون لديه معرفة بكل العمليات المباشرة التى تكون تحت إرشاده.

وأخيراً لا يوجد القائد الذى يتصف بالكمال، والكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات السابق ذكرها، ومع ذلك نجدهم قادة ناجحين ويحققون نتائج ممتازة. ومن الناحية الأخرى، فإن البعض قد يتصف بكل الصفات السابقة ومع ذلك فهم ليسوا بالقادة. كما أن القائد قد يكون كذلك فى وقت معين وقد لا يصبح قائداً فى وقت آخر رغم استمرار إتصافه بنفس الصفات.

أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع وهى (١) الشخصية و(٢) غير الشخصية، و (٣) المتسلطة، و (٤) الديمقراطية، و (٥) الأبوية، و (٦) غير الرسمية. وهذه الأنواع مختلفة كل الاختلاف، ومن ثم لا يمكن لاحدها أن يحل محل الانواع الاخرى، كما أنها ليست على نفس المستوى من الأهمية. وهى تمثل أنواعا من القيادة حيث يتركز الاهتمام فى كل نوع منها على بعض الخصائص المعينة.

وتزاول القيادة الشخصية عن طريق الاتصال الشخصى. وهنا يحدث التوجيه والحفز بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد، وهى من الانواع الشائعة والتى تمتاز بالفاعلية بالإضافة إلى بساطتها.

والقيادة غير الشخصية هي إصطلاح يستخدم للاشارة إلى القيادة التي تزاول خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر والقسم . وهي طريقة شائعة جداً ، وتستخدم تقريبا في كل منشأة وأحيانا يكون من الصعب إستخدام القيادة غير الشخصية استخداما مرضيا بسبب إنعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين والناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما .

وتقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة . فهنا تحدد الاعمال ، وتوزع التسهيلات ، وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي سيقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله . وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة .

وتتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالإستفادة من آرائها ، هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين. والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ. وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها . وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يكون أعضاء الجماعة من الأشخاص القديرين ، كما يجب إعلامهم بالموضوعات التي نوقشت .

وتهتم القيادة الابوية بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة والذي ينعكس على أهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين . وهذا النوع من القيادة يهدف إلى الحماية والارشاد . وفي ظله يكون من الصعب تنمية استقلال الجماعة واعتمادهم على انفسهم . وفي أغلب الحالات ينجح هذا النوع عند ممارسته ، ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على أستمرار الخدمات الابوية للقائد .

أما القيادة غير الرسمية فيقصد بها ذلك النوع الذى يظهر أصلا بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعى غــير الرسمى . وهذه الجماعات من أنواع وأشكال لا حصر لها . وهى تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخر أثناء العمل أو فى المنزل أو فى النادى . ومن المحتمل بالنسبة لنفس الجماعة أن يكون لها قادة مختلفين للأغراض المختلفة . وهذا النوع من القيادة هام وينبغى أخذه فى الاعتبار . وبالرغم من أن القيادة تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً ، إلا أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين أطلقنا عليهم القادة غير الرسميين . وأن النفوذ الفعلى والمحتمل لهذا النوع من القيادة على النتائج الإدارية يبدو ضخما .

استخدام انواع مختلفة من القيادة :

لا يهمنا فى هذا المجال أن نحاول تحديد وتبرير أفضل نوع من أنواع القيادة . فالتحدى الحقيقى هو إستخدام النوع المناسب للموقف المعين . فالقائد الناجح قد يستخدم القيادة الديمقراطية فى بعض المواقف المعينة والقيادة المستبدة المتسلطة فى مواقف أخرى . فمثلا القيــادة المتسلطة تكون مفيــدة فى مواقف مثل ظروف الطوارىء ، وعندما تكون جماعة العمل غير متجانسة ، وعندما يكون القائد عادل وحكيم ويسبق بكثير تابعيه من ناحية الحكمة والمعرفة .

وهناك عدد من الإعتبارات التى تؤثر على إختيــــار نوع القيادة وأهمها : (١) الزمن ، (٢) الحيز ، (٣) الأفراد . فمثلا فى حالة الحريق ، فمن المحتمل جــداً استخدام القيادة المتسلطة . فهنا لا وقت لتحديد آراء الجماعة ومناقشتها ، ومن ثم فإن النوع الديمقراطى لن يستخدم . أما فى حالة المنشأة التى تتكون من عشرين فرعا منتشرة فى محافظات الجمهورية ، فان الحيز يمنع استخدام القيادة الشخصية ، وبلاشك فان القيادة غير الشخصية هى التى ستستخدم على الاقل فى بعض الإحيان .

وأخيراً فان للأفراد تأثير ملحوظ على أنواع القيادة المستخدم . وأن تجربه، وذكاء، وتدريب، والمركز الأدبى، وتعليم التابعين تكون على جانب كبير من الأهمية . وبالنسبة للشخص غير الذكى، وقليل الخبرة والمندفع فان القيادة المتسلطة هى التى يمكنها تحقيق أفضل النتائج . ولكن من الناحيه الاخرى، حيث الافراد يتصفون بالقدرة على العمل معا دون إحتكاك، وبالاستقرار، وبالاحساس بالمسئولية فان النوع الديمقراطى هو الأفضل . ويميل كل القادة الى استخدام أحد الانواع أكثر من غيره . ولكن من الشائع أن نجد مداخل مختلفة تستخدم لمواقف مختلفة . فالأساليب تتحرك وتتغير لتناسب الظروف المتغيرة .

الاتصـــال

يتوقف النجاح فى الادارة الى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الاشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير . وليس من المبالغة فى شىء القول بأن الاتصال هو الوسيلة التى يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم . وفى أى تنظيم مهما كان نوعه فان نقـــل المعلومات من فرد لآخر تعتـــبر من الضروريات الجوهرية . فبواسطة هذا النقـــل يمكن تعديل السلوك، وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف .

ويعتمد نجاح المدير على قدرته على الإتصال تماما كما يعتمد على المهارات الأخرى . ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقه أفضل والحصول على القبول للسياسات، والفوز بتعاون الآخرين، وجعل الأفكار والتعليمات تفهم بوضوح، وإحداث التغيرات المرغوبة فى الآداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء .

إن الاتصال وسيلة وليس غاية فى حد ذاته . فهو يخدم كزيت التشحيم لكى يجعل تشغيل العملية الادارية يتم بنعومة وسهولة . والاتصال يساعد على إنجاز التخطيط الادارى بفاعلية ، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الادارى والتطبيق الفعال للرقابة الادارية ، هذا بالاضافة الى ضروريته للتوجيه الادارى ، فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الادارية ، والاتصال يساعده على أداء هذه العملية .

وينبغى معرفة أن الاتصال السليم هو نتيجة الادارة القديرة وليس المتسبب لها . فمن الممكن أن يكون الفرد ماهراً فى الاتصال ومع ذلك يكون مديراً رديئاً . ولكن للمدير القدير يكون دائما ماهرا فى الاتصال . وفى الواقع ينبغى عدم التفكير فى الاتصال كنشاط مستقل ، فهو فى الحقيقة جزء من كل شىء يقوم به المدير تقريباً . وإنها لمسئولية كل إدارى أن يتأكد من وجود إتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم .

ويجب على المدير ألا ينظر الى الاتصال كعمله الاساسى . حقا ان الاتصال جزء هام من عمله الادارى ، ولكن كجزء فقط . وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول الى الادارة الجيدة . ولكن من الناحية الاخرى ، قد يكون سوء تنفيذ العملية الادارية هو السبب الرئيسى للاتصال الضعيف السىء . وكثيرا ما نجد اهتماما مركزا على الوسائل والادوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال ، بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هى الادارة نفسها . ومن ثم فان كل المجهودات التى تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الاساليب والادوات سيكون الفشل مصيرها . أما الحل الاساسى فهو التنفيذ الممتاز للعملية الادارية وخاصة عملية التوجيه التى تهتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه .

الاتصال اتجاهين

إن الاتصال عملية مشتركة . فمثلا عندما يتكلم أحد الأفراد . فإن فرد آخر ينصت له لكي يتعرف على رأى المتكلم وأفكاره ويحدد ما إذا كان من الممكن التقاء أفكارهما أم أن هناك اختلاف بينهما . ومن الناحية الأخرى فان المتكلم يهتم بمعرفة رد فعل المستمع . وأن تجاهل رد فعل المستمع أو اظهار عدم الاهتمام به يعتبر من الأمور الخطيرة التى تقضى على الاتصال الفعال . وأن مجرد الكلام أو الكتابة دون اعتبار لرد فعل أو تجاوب المتصل به سيؤدى إلى سوء الفهم وإلى العداوة والاعتراض .

وهذا يقودنا إلى مسألة ينبغى تذكرها دائما وهى أن كل اتصال له اتجاهين two-way . فالمدير يبلغ ، ويعلم ، ويطلب ، ولكن لكى يكون الاتصال فعالا فيجب عليه أيضا أن يستمع ، ويسأل ، ويفسر ومن أفضل الوسائل للتأكد من تفهم المستمع وقبوله تشجيع المستمع على التعبير عن آرائه وتوجيه ما يراه من الأسئلة . وعندما يتحرك الاتصال بحرية فى الاتجاهين ، يمكن الفوز بتبادل أكبر الآراء والمفاهيم مع فتح الطريق أمام تفاهم أكبر .

وعندما يكون الاتصال له اتجاه واحد فقط ، كأن يكون من رئيس الى مرؤوس ، فانه يفشل فى الأخذ فى الحسبان رد فعل المرؤوس لهذا الاتصال . فالشخص قد يستمع الى رسالة أو يقرأها ومع ذلك قد لايفهمها . ومن ثم فإن الحصول على الاتصال الفعال يستلزم بالضرورة أن يلم المتصل برد فعل المتصل به . وأنه لخطأ كبير من جانب المدير أن يعتقد أن عمله هو الاتصال بمرؤوسيه الذين ليس لهم حق الاتصال به . وينطوى الاتصال على الكلام ، والكتابة ، والملاحظة ، والاستماع ، والتفهم . وهذا يؤيد ضرورة توافر الاتجاهين فى كل اتصال .

وسائل الاتصال

هناك نوعان من وسائل الاتصال النوع الرسمى والنوع غير الرسمى . والنوع الأخير هو الذى تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية فى المنشأة . وهو يتمتع بدرجة عالية من التصديق من جانب أعضاء هذه الجماعات . وبالرغم من ذلك فإن معلوماته لاتأتى من مصادر رسمية . ومن ثم يمكنه أن ينقل معلومات لاتمثل الحقيقة ، وكذا الإشاعات وما شابه ذلك . وفى هذه الناحية يكمن خطر الاتصال غير الرسمى . ولكنه نشاط طبيعى فى أية منشأة وسيكون موجوداً دائماً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة . وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العملى يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك .

أما وسائل الاتصال الرسمى فتتضمن بالإضافة الى المسالك التنظيمية المحددة العديد من الوسائل منها الآتى :

١ - المقابلات الخاصة .

٢ - الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم .

٣ - الاجتماعات العامة .

٤ - المؤتمرات .

٥ - المكالمات التليفونية .

٦ - المجلات والجرائد الداخلية (التى تصدرها الشركة) .

٧ - التقرير السنوى للموظفين .

٨ - الخطابات البريدية المباشرة .

٩ - الملصقات على الحائط .

١٠ - النشرات الدورية .

١١ - النشرات الخاصة .

١٢ - الصور والأفلام السينمائية .

ويلاحظ أن كل وسيلة من الوسائل السابقة لها استخداماتها الخاصة . ولهذا نجد أن اختيار إحداها تتوقف على عدد من الاعتبارات مثل : نوع الرسالة المطلوب توصيلها ومدى أهميتها ، درجة السرية الواجب توافرها ، عددالمطلوب الاتصال بهم ، السرعة اللازمة فى الاتصال ، والتكلفة التى يمكن تحملها . وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أن يختار الوسائل التى تحقق فاعلية الاتصال .

تصنيف الاتصال

لأغراض تتعلق بالمزيد من الدراسة والمناقشة ، يمكن تصنيف الاتصال الى عدد من المجموعات الشائعة الأخرى . وفى هذا المجال سنقوم بملاحظة أربعة تصنيفات إضافية وهى :

(١) الاتصال المتجه إلى أسفل .

(٢) الاتصال المتجه إلى أعلى .

(٣) الاتصال الشفهى .

(٤) الاتصال الكتابى .

الاتصال الى اسفل :

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية فى المنشأة . ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتى تنطوى على القواعد ، والأوامر ، والتعليمات . والتوجيه مثل أى نوع آخر من الاتصال هو أداة لنقل المعنى بين شخصين أو أكثر . والغرض من التوجيه هو خدمة حاجات مستخدمه النهائى

- أى الشخص الذى يسئله - حيث يقوم بإرشاده ومساعدته لتحسين عمله. ومن المهم جداً أن تسند مسئولية إعداد التوجيهات فى المناطق أو المجالات المعينة الى العناصر الإدارية المسئولة بالفعل عن وظائف هذه المنطقة من العمل .

ولقد سبق لنا الكلام عن القواعد فى الفصل الرابع (التخطيط) . وبالإضافة إلى كونها نوع من الخطط فيمكن النظر اليها أيضا كوسيلة للتوجيه . فهى تعمل على تشجيع العاملين وحفزهم للسير فى السبل المقصودة . ومن الناحية الأخرى فهى تساعد على توفير وقت المدير وجهده لأنها تجعل من غير الضرورى قيامه باتخاذ قرار كلما ظهرت حالة فردية .

أما الأوامر فقد تكلمنا عنها بشىء من التوسع فى الجزء الأول من هـــذا الفصل . ومن ثم يتبقى من أدوات الاتصال إلى أسفل التعليمات ، وهى نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم المعلومات أو المعرفة المتعلقة بالطريقة التى يوصى بها عند أداء نوع معين من المهـــام . وتؤكد التعليمات على ناحية كيفية الأداء للعمل ، ومن ثم فإن استخدامها يضمن التنفيذ الصحيح والمنظم للعمل . وتعطى التعليمات كل أنواع المواقف المتوقع ظهورها عند تنفيذ المهمة المعينة . ولذا فإن الغرض منها هو ضمان استخدام مدخل مستمر وموحد عند تنفيذ العمل فى كل المستويات الإدارية ، بالرغم من أنها أكثر انتشاراً فى مستوى العمل التشغيل .

الاتصال الى أعلى :

هناك العديد من أنواع الاتصال الى أعلى، ولكن مناقشتنا ستقتصر هنا على التقارير وهى نوع هام للاتصال فى كل منشـــأة ، ويكون من الصعب ادارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير فى التقرير Report كمعلومات قائمة على أساس

الحقائق وموجهة لأشخاص معينين لغرض محدد . وتستخدم التقارير للاتصال بالمديرين ، وبغير المديرين ، وبالعملاء وتكون بخصوص موضوعات ذات طبيعة فنية أو تشغيلية .

ويجب أن يسبق التقارير الفعالة تفكيراً واضحاً وتخطيطاً دقيقاً . وأن كتابة التقرير من واقع هيكل معد بدقة وبالتفصيل يعتبر أمراً مفيداً للغاية . وإذا لم يتمكن الفرد من وضع الخطوط العريضة لمواده وبياناته ومعلوماته فانه لن يتمكن من تكوينها على شكل كامل وذى معنى . هـــذا مع ضرورة استخدام عناوين للموضوعات لتسهيل فهمها وتتبعها .

الاتصال الشفهى :

تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التى يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم . والاتصال الشفهى يوفر الوقت، ويسمح بالاتصال الشخصى . ويخلق روح الصداقة والتعاون ، ويشجع الأسئلة والإجابات . ويجب على المدير أن ينمى مقدرته على الكلام بفاعلية . ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بالعمل الجاد مع ضرورة الممارسة الفعلية للكلام والخطابة .

وفى حالة المؤتمرات وغيرها من الاجتماعات المشابهة . فإن المشاركة الجماعية تعتبر على جانب كبير من الأهمية كما ينبغى أن يشجع الاجتماع على تبادل الآراء بين الجماعة . ويعتبر الإعداد الدقيق لهذه الاجتماعات من الأمور الضرورية حتى يمكن تغطية موضوعات ومجالات محددة . ومن المفيد إعلام المشتركين فى المؤتمر قبل انعقاده بفترة كافية بالموضوعات التى ستتناولها المناقشة مع نصحهم بخصوصها ومثل هذا الإجراء يمنح الأعضاء الفرصة للتفكير الجاد فى هذه الموضوعات ومن ثم تزداد إسهاماتهم .

الاتصال الكتابي :

يمكن تحسين معظم العمل الإداري عن طريق تحسين الاتصال الكتابي ويعتمد الكثير من الموظفين على الكلمات المكتوبة لغرض معرفة كيفية إنجاز أعمالهم . يضاف إلى ذلك أن التقارير والتعليمات والمذكرات المكتوبة والمنشورات المطبوعة وغيرها تعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري .

والاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل نفس المعلومات بالضبط الى عدد كبير من الأفراد ، هذا مع امكان الرجوع اليها في المستقبل . ويمكن شرح المعلومات والبيانات بعدة طرق مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل ان استدعى الأمر ذلك ، ومثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل والارقام . فالموضوعات التي تنطوي على الكثير من الارقام وعلى بيانات تفصيلية لا يمكن ايصالها بفاعلية الا عن طريق الكتابة .

وينبغي أن يتوفر في الاتصال الكتابي بعض الاعتبارات الاساسية حتى يكون فعالا . فالكتابة يجب أن تكون كاملة بحيث يتم تقديم كل المعلومات الضرورية أما الاعتبار الثاني فهو الوضوح ، ولا خلاف أن الاتصال غير الواضح يصبح لا قيمة له لانه سينقل معلومات غير مفهومة . ومن ثم فمن الضروري الابتعاد كلية عن العبارات المحيرة أو المضللة أو التي تسبب سوء الفهم . وهناك اعتبار ثالث وهو الإيجاز اذ لا معنى اطلاقا لاستخدام عشرة كلمات اذا كانت ثلاث كلمات تكفي يضاف الى ذلك أن الإيجاز يسبغ على الكلمات المكتوبة دقة ناجمة عن التركيز على المهم فقط . وأخيرا فإنه يجب ان يكون الاتصال الكتابي صحيحا اذا أريد أن يكون ذو قيمة وأهمية .

الدافعيـة

ان الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الاسهام بالجهد في تنفيذ ماهو منوط بهم من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمـــل الاداري . وعلى ذلك فإنـه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصيلة في تأدية واجباته بكفاءة عالية ، فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة وتنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الآفاق. ومهما بلغت التوجيهات الادارية من وضوح ودقـة في الصياغة ، فإن ذلك لا يعني بالضرورة ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبـــل العاملين . فالملاحظ أن للعاملين « منطقة قبول » أي دائرة محددة لما يقبلونه من أوامر وتوجيهات . وما دامت الأوامر والتوجيهات الصادرة اليهم تدخل في نطـاق هذه الدائرة فهي مقبولة منهم ولا يترددون في تنفيذها . على عكس ما يخرج عن هذا النطاق من أوامر وتوجيهات اذ يواجه باحتمالات اعراض العاملين عنه وتجاهله أو مقاطعته . ومن هنـــا كانت اهتمامات الادارة بتوسيع « منطقة القبول » عنـد العاملين عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية . ولا تقتصر فعالية الدافعية وأهميتها على مجرد ضمـــان قبول العاملين للأوامر الصادرة اليهم بل يمتـد أثرهـا أيضـاً إلى كسب اصرارهم على تنفيذها بأقصى درجة من الكفاءة .

ويتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بـين مرؤوسيه على قوة إدراكه وعمق فهمه للسلوك الانساني ، مستعيناً في ذلك بزاد من المعرفة في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الانساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الاداء المنشود .

من المقرر أن الفرد يقدم بحماس على تنفيذ عمل معين عندما يشعر بأن الاشباع الذي يحققه من ذلك يفوق المتاعب والتضحيات اللازمة لقيامه بهذا العمل . ولا يعني ذلك بالضرورة أن سلوك الانسان يقوم دائماً على أساس من التفكير العقلي المرتكز على التحليل المنطقي ، فالدوافع المحركة للانسان في موقف معين قد تفقد قوتها بمرور الزمن. كما أن العادات والأحاسيس غير المحددة والتوقعات والمخاوف كلها عوامل تلعب دوراً هاماً في توجيه تصرفات الأفراد وإذا كان اتخاذ الفرد لقرار معين قد يجيء استجابة لعامل واحد أو ربما لأثنين من العوامل المؤثرة في اتخاذ هذا القرار بدلاً من تأسيسه على دراسة واعية لكل ما يتعلق بهذا القرار من مؤثرات، فإن ذلك لا ينفي وجود المشجعات والمعوقات كحقيقة قائمة تؤثر في تصرفات الأفراد وفيما يتخذونه من قرارات .

وتأسيساً على ذلك فإنـه يتعين على رئيس العمل أن يفكر في ردود الفعل المتوقعة من مرؤوسيه تجاه ما هو بصدد توجيهه اليهم من تعليمات ، مميزاً بين ردود الفعل الايجابية من حيث كونها محفزة للمرؤوسين على قبول التعليمات وبين ردود الفعل المعوقة لهذا القبول ، ثم يكون التركيز عند اصدار هـذه التعليمات على العوامل المشجعة للمرؤوسين على قبولها . أما عن العوامل المعوقة للقبول ، فإنه ما لم يكن رئيس العمل قد وجد سبيلا لعلاجها فعليه أن يكون مستعداً على الأقل للتصدي لها إذا ما واجهه بها أحد المرؤوسين .

كذلك فإنه في مجال علاقة الرئيس بمرؤوسيه ينبغي الحرص على مراعاة وجهة نظر المرؤوس فيما يخصه من شؤون العمل، ومحاولة ادراك مختلف الدوافع المؤثرة في سلوكه واتجاهاته . وعندما تكون الادارة بصدد اتخاذ موقف معين فإنه يتعين عليها أن تتحقق من أن مثل هذا الموقف سيؤدي بالعاملين إلى اختيار تصرفات تحقق لهم الاشباع الشخصي المنشود وتكون في ذات الوقت تصرفات من شأنها تحقيق النتائج المنشودة على مستوى المشروع كله .

كثيراً ما يستجيب الفرد للتعليمات الصادرة اليه، أو الوسائل الهادفة لتحفيزه، بأسلوب يصعب التنبؤ به مسبقاً كما يصعب كثيراً تفسيره. فالاتجاهات الانسان وسلوكه تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد جعلت القدرة على فهمها جزئية حتى بالنسبة للعلماء الذين يكرسون حياتهم في سبيل دراستها. غير انه من المقرر أن ردود الفعل الصادرة عن الانسان تتأثر جزئياً باحتياجاته وخصائصه. وإذا كانت الاحتياجات البيولوجية للانسان من حيث الغذاء والمأوى تؤثر في ردود فعله، فإن الدخل الذي يحصل عليه الكثير من العاملين يذهب بهم إلى أبعد من مقابلة ذلك الحد الأدنى من الاحتياجات وإلى حيث الرغبة في الأمان واشباع النزعة الاجتماعية وتحقيق الذات.

وثمة ناحيتان أساسيتان يجدر التنبه اليهما عند النظر في احتياجات الانسان وهما :

(١) كلما اقتربت آمال الفرد وتوقعاته بالنسبة لاحتياجات معينة من فرصة التحقيق، كلما قلت أهمية هذه الاحتياجات كقوة دافعة له. فالمنفعة الحدية للغذاء أو الهواء مثلاً تميل نحو الهبوط كلما حصل الفرد على مزيد منه. وإذا كانت الحاجة التي تم اشباعها لا تعتبر محركاً للسلوك أساساً، فإن الخوف من فقدان هذا الاشباع قد يؤدي إلى تصرفات وقائية بهدف الحفاظ عليه.

(٢) ان لمعظم الأفراد مستويات متدرجة من الاحتياجات، وعندما يتم اشباع واحدة منها تصعد الأخرى إلى مستوى الأهمية، وبالتالي فإن من الصعب ادراك حالة فرد وقد أشبع كل احتياجاته، لأنه بنفس السرعة التي يتم بها اشباع ما تطلع اليه من احتياجات سابقة يولد عادة احتياجات جديدة أو يصعد على الأقل توقعاته بالنسبة لاحتياجاته السابقة. وتعتبر هذه ظاهرة محمودة من

وجهة نظر الادارة ، لأن الرغبة المستمرة في اشباع المزيد من الاحتياجات تعتبر منطلقاً جوهرياً لدافعية الفرد .

وإذا كانت التقاليد والاتجاهات الاجتماعية تتدخل جزئياً في تشكيل تطلعات الأفراد ، فإن للتكوين العاطفي والمزاجي للفرد أثره الواضح في تطلعاته أيضاً . وهنا يستقيم القول بأن الانسان لا يعيش بالخبز وحده ، وبأن هناك اختلافات جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق بتكوينهم العاطفي تؤدي إلى تباين في طبيعة ردود الفعل النفسية الصادرة عنهم نتيجة لمؤثر معين .

معتقدات الفرد والتنظيمات الاجتماعية المنتمى اليها

إذا كان سلوك الفرد يتأثر باحتياجاته وخصائصه فإنه يتأثر أيضاً بمعتقداته وبالتنظيمات الاجتماعية التي ينتمي لها . ومع أن بعض المعتقدات يتكون عند الفرد نتيجة لخبرته الشخصية فإن الكثير منها يتسرب اليه من مصادر مختلفة مثل الوالدين والأصدقاء وزملاء العمل والأفلام السينمائية ، الخ . وتتواجد المعتقدات عند الفرد في كل مجال من مجالات ادراكه ، وسواء كانت هذه المعتقدات صحيحة أم غير صحيحة فإن أية تعليمات أو توجيهات تصدر من رئيس العمل يصير تفسير المرؤوسين لها في ضوء هذه المعتقدات ، كما أن محاولاته في مجال الدافعية تصبح مهمة سهلة في بعض الأحيان وعسرة في أحيان أخرى بحسب درجة انسجامها مع معتقدات المرؤوسين .

وتتأثر معتقدات الفرد وردود فعله إلى درجة كبيرة بحكم التنظيمات الاجتماعية التي ينتمي لها . وتتواجد هذه التنظيمات بصورة تلقائية على شكل جماعات غير رسمية في أي مجال يتآلف فيه أعضاؤها بحكم الجوار في السكن ، أو الزمالة بالمدرسة ، أو علاقات العمل ، أو مشاركة الاهتمام برياضة معينة ، أو سابق الخبرة بالخدمة العسكرية ، أو لأي رابط آخر يولد الاهتمامات المشتركة واحساس الانتماء للجماعة .

وكثيراً ما ينتمي الفرد إلى أكثر من جماعة ، ويكون هذا الانتماء مصدراً رئيسياً للكثير من معتقداته واتجاهاته . وإن أية جماعة غير رسمية تميل إلى فرض ضغوط اجتماعية شديدة على المنتمين لها من أجل الالتزام بمعاييرها السلوكية . وليس أدل على ذلك من تأمل كيفية تقبل جماعة من العاملين بالمصنع لمحاولة تغيير في طرق العمل عندما يشعر أفراد الجماعة بأن هذا التغيير يهدد بفصم عرى الروابط القائمة بين أفرادها وخاصة عندما تكون الآثار الأخرى المترتبة على التغيير غير معروفة . فالمتوقع أن يواجه مثل هذا التغيير بمقاومة جماعية شديدة ، وأن ينساق كل عضو في الجماعة بضغط تأثيرها إلى المشاركة في هذه المقاومة . بل وكثيراً ما يبلغ تأثير الجماعة في سلوك أفرادها درجة يشعر عندها الفرد بأن استمراره كعضو مقبول في الجماعة أهم عنده من الحفاظ على وظيفته ، الأمر الذي يستقيم معه توقع تقبل الفرد لأفكار الجماعة في معظم الأحيان .

ونخلص من ذلك إلى أن احتياجات الفرد وخصائصه ومعتقداته والجماعات غير الرسمية التي ينتمي لها ، كلها عوامل محددة لمعالم الطريق نحو ردود فعله تجاه التعليمات والاقتراحات الموجهة اليه ، وبالتالي فإن أساليب الدافعية لا بد وان تأخذ في الحسبان كيفية تأثير هذه العوامل في السلوك الإنساني للعاملين بما يحقق فاعليتها .

الحوافز

سبق الاشارة إلى أن مهمة الادارة في مجال الدافعية تتلخص في اختيار المواقف التي تتميز بتصرفات منشئة لاشباع الرغبات الفردية للعاملين بالمشروع وتكون في ذات الوقت مسهمة بالقدر المناسب في تحقيق أهدافه . وإذا كانت العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين ، والكاشفة عما هو مصدر اشباع للفرد وما هو نقيضه ، تحدد بقدر ما أبعاد مشكلة الدافعية ، فإنها رغم ذلك لاتزود رئيس العمل بقدر كاف من التوجيهات الايجابية التي تساعده على علاج مايعترضه

من مشكلات عملية عندما يحاول تطويع المرؤوسين نحو تنفيذ ما يعرضه عليهم من مخططات .

ومن المسلم به أن اقرار مبادىء للدافعية ليس بالأمر اليسير ، وذلك نتيجة لما يتصف به السلوك الانساني من شدة التعقيد وصعوبة التفسير ، ونظـــراً للاختلافات الفردية الكثيرة فيما بين بني الإنسان، وكذلك بسبب اكتساب الفرد للمعرفة على سبيل الاستمرار وتطوره على مر الزمان . ومع ذلك فإن ثمة اتفاق على العديد من العوامل الأساسية التي يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية ، والتي يتعين على كل مسؤول اداري أن يدرك أهميتها آخذاً في الاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة المواقف الداعية إلى الدافعية . وتشمل هذه العوامل ما يأتي :

١ ـ زيادة الدخل .

٢ ـ المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام .

٣ ـ الأمان .

٤ ـ جاذبية العمل .

٥ ـ الفرص المتاحة لتقدم الفرد .

٦ ـ القيمة المستفادة اجتماعياً من العمل .

٧ ـ السطوة والنفوذ الشخصي .

٨ ـ المعاملة الانسانية .

٩ ـ اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه .

١٠ ـ عدالة الاشراف ونزاهته .

(١) زيادة الدخل :

كشف العديد من دراسات الدافعية عن قدر من المبالغة فيما يعيره البعض من أهمية كبيرة لعامل الدخل كحافز للأفراد ، وعن تواجد ظروف تتفوق فيها الأهمية النسبية لألوان أخرى من الحوافز . ولا يعني ذلك بطبيعة الأمر أن عامل الدخل قد فقد أهميته كحافز ،إذ أن احتمال الحصول على دخل أكبر يعتبر عند الغالبية العظمى من العاملين واحداً من الحوافز الرئيسية الدافعة إلى التعاون وبذل المزيد من الجهد .

ويلاحظ في بعض الوظائف أنه من المستطاع قيام الربط المباشر بين الدخل وبين جانب أو أكثر من النتائج المحققة بالأداء الوظيفي ، ومن الأمثلة الشائعة في هذا الصدد عمولة البيع والأجر بالقطعة .وتظهر أهمية الحوافز المالية المباشرة بصفة عامة عندما تعكس النتائج المحققة مقدار الجهد الفردي المبذول خالصاً من المؤثرات الخارجية ،وعندما يكون من السهل الحفاظ على النتائج غير المشمولة بالحافز من احتمالات تصدعها . وثمة وسيلة أخرى من وسائل التحفيز المالي تتمثل في منح المكافآت التشجيعية على أساس من التقييم الشخصي العاملين ، وغالباً ما تمثل هذه المكافآت جزءاً يسيراً من الدخل الكلي للموظف باستثناء ما يحصل عليه المديرون عادة من مكافآت تشجيعية تمثل زيادة محسوسة من دخولهم .

ولعل أكثر الحوافز المالية انتشاراً هو احتمال حصول الفرد على علاوة في الأجر مع البقاء في نفس الوظيفة ، أو الحصول على زيادة في الأجر نتيجة للترقية إلى وظيفة أعلى . وينسجم هذا الأسلوب مع التقليد الاداري الذي يتيح لكل فرد فرصة الترقي لشغل وظائف تحمل معها مسؤوليات أكبر ودخلا أعلى. وبالتالي فقد وجب الاعتماد عليه كقوة حافزة ودافعة للعاملين .

ومن جانب آخر فإنه يمكن النظر إلى التهديد بخفض الدخل كوسيلة للتحفيز ولو بقدر محدود . فقد تضطر الادارة أحياناً إلى استخدام أسلوب العزل من الوظيفة أو تخفيض الرتبة أو الاستغناء عن الخدمة وذلك تجـــاه بعض العاملين

المنحرفين أو الذين يعجزون عن أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى الكفاءة المنشود . ويلاحظ أن ضغوط النقابات العمالية وأساسيات الادارة العلمية للأفراد تناهض هذا الأسلوب إلا في الظروف الاضطرارية وكحل أخير تجاه العاملين غير المقدرين تماماً لمسؤولياتهم الوظيفية ، وبالتالي فإنه لا يجوز اللجوء اليه إلا في حالة المخالفة الصارخة لقاعدة ذات أهمية قصوى ومعروفة من الجميع حق المعرفة ، أو بعد أن يوجه إلى المخالف انذارين على الأقل وتبذل تجاهه مجهودات صادقة في محاولة لمساعدته على تصحيح أدائه المعيب .

وحتى في اطار الحدود الضيقة التي تضطر فيها الادارة إلى تطبيق هذا الأسلوب ، فان احتمالات انخفاض الدخل تخدم كحافز سلبي يناسب عدداً غير قليل من العاملين الذين يصبحون حجر عثرة في سبيل تحقيق أهداف المشروع إذا لم تتواجد امكانية اتخاذ هذا الموقف تجاههم . وبطبيعة الأمر فان أسلوب العزل أو خفض الرتبة أو الاستغناء عن الخدمة يكتسب قدراً من الواقعية عندما تضطر الشركة إلى ضغط عدد العاملين بها . ولما كان التهديد باحتمالات تخفيض الدخل يمثل حافزاً سلبياً ، ففي ظله تكون اهتمامات الفرد مركزة في محاولة ملافاته ، الأمر الذي يستلزم الاعتماد على حوافز أخرى من النوع الايجابي الذي ينشط حماس الفرد تجاه عمله .

(٢) المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام :

يحرص العاملون في غالبيتهم على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم وعملاً على دعم مكانتهم الاجتماعية أيضاً. ويلاحظ في هذا الصدد أن الرغبة في الحصول على أجر كبير تعبر بدرجة محسوسة عن اتجاه مؤداه أن ما يكسبه الفرد أو ينفقه من دخل إنما هو مقياس لدرجة نجاحه وتقدمه .

وعندما يحظى الفرد بدرجة عالية من تقدير زملائه في العمل فإن ذلك يمثل مصدراً حقيقياً له قيمته . فمندوب البيع الذي ينجح في عقد صفقة مع عميل يصعب البيع له ، والعتال الذي يتمكن بمفرده من حمل صندوق مثقل بالعتاد ، والمحاسب الذي يعرف الخبايا في معالجة ضريبة الدخل ، وعامل النسج الذي يحرص على استمرار تشغيل أنواله دون توقف يذكر ، كل هؤلاء وأمثالهم من العاملين الأكفاء يحظون بقدر وفير من احترام الآخرين . وإن الاعتراف بقدرة الفرد كعامل من المستوى الرفيع في وظيفته لشرف يفخر به أي إنسان ، وهو يؤدي في ذات الوقت إلى لون من الاشباع العميق للنفس . هذا بالاضافة إلى ما يميل اليه الفرد من حب الاحساس بأهميته في القسم الذي يعمل به وبين الجماعة التي ينتمي لها لدرجة الاعتقاد بان هذه الجماعة ما كانت لتحقق انجازاتها من دون مساهمته القيمة في العمل .

ثم ان الفرد في معظم الأحيان يستجيب أيضاً لاتجاهات جيرانه وغيرهم من المعارف ممن لا يزاملونه العمل . ولذلك فانه مما يدعم من مكانته الاجتماعية بينهم انتماءه بالعمل لشركة رفيعة القدر في نظر الجماهير ، وحمله للقب وظيفي له رنين الأهمية عند الآخرين، خاصة عندما يعمل الفرد في منظمات تتميز بانخفاض الأجور – مثل العمل بالدوائر الحكومية أو المؤسسات الخيرية – وحيث يستمد الفرد قدراً من حسن الجزاء نتيجة للاحترام اللازم لندائه باللقب الرفيع الذي يحمله .

ويعير الفرد التفاتاً خاصاً لما يحظى به من تقدير رئيسه لما أحسن القيام به من عمل . وعلى نحو خاص فانه عندما تتوافر بين الفرد ورئيسه درجة كبيرة من الوفاء والاخلاص فان الفرد لا يتردد في مضاعفة الجهد من أجل أن يحظى باحترام رئيسه وتقديره . وانه لمما يدعم من المكانة الاجتماعية للفرد ويكسبه المزيد من الاحترام ما يقوم به رئيسه من اعلام الغير بأهمية الوظيفة التي يشغلها المرؤوس وتمييزه كعنصر فعال في دعم نجاح الشركة .

(٣) الأمان :

ان السعي نحو تحقيق الأمان – وخاصة من الزاوية الاقتصادية – أصبح من الأهداف المألوفة والموجهة لتصرفات الأفراد . فالتأمين ضد الشيخوخة والبطالة والحوادث والمرض والتأمين على الحياة وغير ذلك من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت من سمات العصر الحديث ، وتلعب الحكومات دوراً هاماً في سبيل تدبير هذه الحماية أو فرضها في معظم أشكالها . غير أن منشآت الاعمال تحرص بدورها على وضع صيغ أو ترتيبات منوعة ، بعضها رسمي وبعضها الآخر غير رسمي ، لدعم إحساس العاملين بالأمان مما يرقى بمستوى الاشباع الذي يحظى به الفرد من وظيفته . ونظراً لارتفاع التكاليف اللازمة لتنفيذ الكثير من هذه الترتيبات فان مشكلة الادارة تدور في هذا الشأن حول تعيين ذلك القدر الاقتصادي من وسائل الأمان الواجب تدبيرها للعاملين حفزاً لهم على مزيد من التعاون .

ويلاحظ أن الاحساس بالأمان ينطوي على أكثر مما تتضمنه الجوانب الاقتصادية ، فهو يشتمل أيضاً على الثقة بالنفس المستمدة من المواءمة الشخصية لظروف بيئية معينة . ففي المجال الوظيفي تنبع هذه الثقة من منطلقات عديدة ، منها معرفة الواجبات المنوط بالفرد القيام بها ، والدراية التامة بكيفية أدائها ، ثم ادراك مستوى الكفاءة الذي حققه الفرد في انجاز واجباته ، وكلها أمور يتعين على الرئيس أن يزود بها مرؤوسيه لدعم الثقة بالنفس ومن ثم الاحساس بالأمان .

كذلك فان الشعور بعدم اليقين يولد شعوراً بعدم الأمان . فالكثير من الناس يذهب بعيداً في تخيل كل ألوان المشكلات عندما يكون على غير بينة بحقيقة التطورات المستقبلية . وفي مجالات العمل الاداري ، يلاحظ أن تناثر المعلومات عن احتمالات تغيير في الجهاز الاداري أو في طرق العمل مثلا كثيراً ما يولد ألواناً مختلفة من الشائعات والاحساس بعدم الاستقرار والطمأنينة .

ويستطيع المسؤولون الاداريون على جميع المستويات الحؤول دون قيام مسببات هذا المصدر من مصادر الشعور بعدم الأمان عن طريق تزويد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة وفي وقت مبكر خاصة عندما يتعلق الأمر بتغييرات تؤثر في مجالات اهتماماتهم . ولعل من أفضل الطرق المساعدة على تجنب شعور الخوف من التغيير عند العاملين اتاحة الفرصة أمام من يعنيهم التغيير للمشاركة في المناقشات المرتبطة به وفي وضع خططه أيضاً ، وكثيراً ما يسهم المرؤوسون خلال هذه المناقشات بأفكار ومقترحات بناءة . غير أن القصد الأهم في هذه المشاركة هو تجنب الكثير من أسباب القلق النفسي الذي يساور المرؤوسين وذلك عن طريق ادراكهم للأسباب الحقيقية وراء التغيير وشعورهم بأن ثمة عناية وافية توجه لكل ما يعنيهم من أمور العمل .

وجدير بالذكر أن ما سبق الاشارة اليه من أساليب تصعيد الشعور بالأمان عند العاملين لا ينظر اليه من قبيل المكافأة المباشرة على زيادة الكفاءة ، وانما يدخل في اطار الحوافز من زاوية عامة وربما بالمفهوم السلبي ، لأنه من المتوقع أن تتصدع مجهودات الفرد ويتقلص حماسه وتضعف قوة دفعه للعمل المنتج عندما يشعر بعدم الأمان ، أما إذا تحرر الفرد من هذا الاحساس فانه يصبح قادراً على تكريس جهده للعمل المنتج نقياً من التأثير السلبي للشعور بعدم الأمان. وعلى ذلك فان رئيس العمل الذي ينجح في توفير شعور الأمان عند مرؤوسيه انما يهيء بذلك فرصاً أكيدة لنجاح ما يعنيه من مخططات .

(٤) جاذبية العمل :

يتأثر الحماس الذي يلازم الفرد في تأدية عمله بشعوره واتجاهاته نحو هذا العمل . فعندما يشعر الفرد باعتزاز نحو ما يتقن انجازه من عمل ، فان عمله هذا يضفي عليه اشباعاً عميقاً خاصة عندما يحتاج هذا العمل لمهارة خاصة أو لقدرة

فائقة على الابداع والابتكار . كذلك الحال في مجال الأعمال التي تنطوي على قدر من المنافسة أو المخاطرة ، اذ يشتعل القائمون بها حماساً حين ينجحون في تغلبهم على المنافسين أو في تخطي ما يعترض طريق عملهم من عقبات غير منظورة. وإذا كانت درجات متفاوتة من الاشباع يمكن أن تتحقق من مزاولة أي عمل من الأعمال ، فان ذلك يرجع إلى التأثير الناشيء من اتجاهات الفرد ذاته نحو عمله وإلى الأسلوب الذي يسير به توجيه العمل، الأمر الذي يوحي بأهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به رئيس العمل من أجل تنمية هذا المصدر من مصادر الاشباع عند العاملين .

ومن الواضح أن جاذبية العمل تتصاعد في قوتها بقدر ما يحسن استغلال قدرة الفرد على أداء عمل معين وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة ، وهذه مسؤولية أساسية من مسؤوليات ادارة الأفراد .

ومما يزيد من جاذبية العمل أيضا توافر الظروف المناسبة في بيئة العمل مثل الاضاءة الكافية ، واعتدال درجة الحرارة، وحسن المناظر المحيطة بمكان العمل، وتوافر استعدادات التغذية والنظافة والحماية من الحوادث ، الخ . ويلاحظ أن لاتجاهات العاملين ومعتقداتهم أثراً واضحا في تحديد درجة الاشباع التي يستمدونها من هذه العوامل . فما كان يثير استحسان العاملين في أوائل هذا القرن مثلا من الظروف البيئية للعمل ومن عدد ساعاته لا شك يثير ضجرهم اليوم ، فتطلعاتهم عن ظروف أفضل تتطور بمرور الزمن ، وما يحظون به من ظروف عمل طيبة في وقت معين يرقى بمعنوياتهم في حينه ثم لا يلبث أن يفقد قوته كمؤثر في الدافعية ، وان كانت استمراريته ضرورية لتجنب المواقف السلبية . لذلك فان معظم الشركات تحاول مجرد مسايرة الصناعة التي تنتمي اليها والمستوى الحضاري لمجتمعها المحلي في مجال توفير الظروف المناسبة لمحيط العمل ادراكاً منها بأن ثمة عوامل أخرى تعتبر أكثر فاعلية في تنشيط الجهود

مثل دعم المكانة الاجتماعية للعاملين والمعاملة الانسانية للفرد واتاحة الفرص أمام العاملين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تمس جوهر اهتماماتهم .

(٥) الفرص المتاحة لتقدم الفرد :

لمعظم العاملين تطلعات نحو التقدم ، وبقدر ما يكتسب الفرد منهم مزيداً من الخبرة بقدر ما يتلمس فرص الترقي إلى وظيفة أعلى مرتبة من حيث مسؤولياتها وما تضيفه على شاغلها من كسب الاحترام . وتأسيسا على ذلك فان رئيس العمل الذي يوفر لمرؤوسيه فرص الترقي يكون مدهما بوسيلة دفع قوية تساعده على كسب مساندة مرؤوسيه في تنفيذ برامجه . وان المديرين الذين يوقنون أهمية الرغبة في التقدم الشخصي كحافز قوي عند المرؤوسين لا يدخرون جهداً في سبيل البحث عن وظائف تستوعب مهاراتهم المتطورة حتى وان اقتضى ذلك الموافقة على نقلهم إلى أقسام أخرى أو الحاقهم للعمل بشركات أخرى .

(٦) القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل :

يميل العاملون إلى بذل مزيد من الجهد عندما يشعرون بأن عملهم ينطوي على خدمة لها قيمتها الاجتماعية ، ويؤكد ذلك مقدار الجهد والوقت الذي يبذله الأفراد على سبيل التطوع في مجالات مختلفة مثل جمع التبرعات ، أو مساندة الاصلاحات السياسية ، أو نشر التعاليم الدينية أو غير ذلك من أوجه النشاط الخيري او الاجتماعي . كذلك الحال فيما يخص الفرد الذي يحصل على أجر مقابل عمله في شركة تستهدف الربح ، اذ يستمد من شعوره بأهمية العمل الذي ينجزه قوة دافعة لمضاعفة الجهد واتقان العمل . فمما يشجع الفرد على أداء عمله بحماس شديد شعوره بأن ما يبذله من جهد يسهم في تحقيق السعادة البشرية بشكل أو بآخر ، وادراكه أن أهداف المشروع الذي ينتمي اليه هي أهداف مرغـوبة اجتماعياً . ولذلك فانه يتعين على رئيس العمل أن يسعى إلى تنشيط الحماس الذي

ينبع من المقاصد الطيبة للعمل ، وسبيله إلى ذلك تعميق عقيدة العاملين في سمو أهداف المشروع وتبصيرهم بأهمية ما تسهم به مجهوداتهم في تحقيق هـــذه الأهداف بنجاح .

(٧) السطوة والنفوذ الشخصي :

ما من شك في أن كثيراً من الناس يجد قدراً حقيقياً من الاشباع في ممارسته للسطوة والنفوذ الشخصي . ولا يعنى ذلك بالضرورة أن الفرد يلجأ إلى أساليب غير أخلاقية لاكتساب السطوة أو أنه يسيء استعمالها دائماً حتى اكتسبها . وانما المقصود هنا هو أن من الأفراد من يشعر بزهو عارم عندما ينجح مثـــلاً في إلزام المشروع بارتباطات مالية كبيرة ، أو عندما يدرك انه لعب بنفوذه دوراً هاماً في اصدار تشريع جديد ، وهكذا .

وان في استطاعة رئيس العمل أن يدعم من سلطة مرؤوسيه أو ينتقص منها عن طريق أحداث تغييرات في التفويض . فقد يضيف المزيد من الاختصاصات لأحد العاملين بما في ذلك الاشراف على عدد أكبر من الأفراد ، كما قد يزيد أو ينتقص من سلطات آخر في اتخاذ القرارات نافذة المفعول . ومع أن ما يمكن اضفاؤه من السطوة عن طريق التفويض الاداري محدود بطبيعته ، إلا أن أهميته لا زالت واردة . فالراغب في مثـل هذا التفويض لن يدخر وسعاً في سبيل اثبات الذات عن طريق التعاون مع رئيسه وتحقيق كفاءة الأداء فيما هو منوط به من واجبات .

(٨) المعاملة الانسانية للفرد :

يكمن قدر من الخطر في مجالات العمل الاداري عندما يُنظر إلى العاملين كمجرد أفراد مكلفين بأداء واجبات معينة للمشروع ، ومع أن انجاز العمـل يستوعب القدر الأكبر من مجهودات الفرد واهتماماته عادة ، الا أن للفرد كثيراً

من الاهتمامات الأخرى التي لا تنفصل عن كيانه ، مثل العلاقات الأسرية والظروف المعيشية والجوانب الصحية والهوايات والصلات الاجتماعية والتطلعات والالتزامات ، الخ . وانه لمن الضروري بمكان أن تتسق هذه الاهتمامات وتتكامل بشكل مقبول حتى يتمكن الفرد من أداء واجباته الوظيفية بكفاءة.

وإذا كان من المفروض ألا يتدخل رئيس العمل في توجيه الشؤون الشخصية لمرؤوسيه ، فان الحاجة لا تزال قائمة لجهة التعاطف معهم فيما يواجهونه من مشكلات بصددها ولجهة تواجد الرغبة الحقيقية في محاولة مساعدتهم على التصدي لها وعلاجها . وان المعاملة الانسانية للمرؤوسين على هذا النحو لا شك قادرة على تحقيق الكثير من الولاء والمساندة والتعاون من جانبهم .

ولا بد أيضاً من أن تكون العلاقة الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة ود وتآلف، فكثير ما ينجح الرئيس في تنمية روح الصداقة والولاء مع مرؤوسيه للدرجة التي تحفزهم على تنفيذ تعليماته بحماس شديد . وعلى العكس من ذلك فان الاحتكاك الشخصي والتصادم بين الرئيس ومرؤوسيه قد يبلغ من العنف درجة تجعل المرؤوسين يفضلون عدم تنفيذ التعليمات لمجرد أنها صادرة عن رئيسهم .

كذلك فان المعاملة الانسانية للعاملين يدخل في اطارها اتاحة الفرصة أمامهم للتزود بالمعرفة عن المشكلات الجارية بالمشروع وخططه المستقبلية . ذلك ان الفرد بممايشته لهذه الأمور عن طريق ما زودته به الادارة من معلومات يشعر بشيء من الامتنان على الثقة به ويميل بالتالي نحو الربط بين اهتماماته واهتمامات المشروع .

(٩) اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه :

من الأمور التي ينبغي أن يتذكرها المديرون دائماً حب الناس للمشاركة في

صنع القرارات التي تؤثر في شؤونهم . لذلك فانه من غير المستبعد أن يستقبل العاملون بفتور شديد خطة تعود بالنفع عليهم لسبب أنها وضعت وأعلنت كأمر مقرر من الادارة دون سواها . وثمة أسباب عديدة تقف وراء رغبة الفرد في أن يكون له صوت في نشاط التخطيط الذي يؤثر في عمله . فهو يعتقد بحكم اتصاله المباشر بما ينجزه من عمل أنه يمتاز بدراية كافية ووثيقة بتفاصيل شؤون هذا العمل مما يستوجب الانتفاع برأيه عند صنع القرارات المرتبطة بعمله ، ويرى ان استشارته في هذا النطاق يحمل بين طياته نوعاً من الاحترام ، اضافة إلى توقع استيعاب الفرد ومساندته أيضاً للقرار الذي أسهم بطريقة ما في صنعه. وبصرف النظر عن الأسباب الكامنة وراء الرغبة في المشاركة في الرأي فهي ظاهرة حقيقية ، وتتزايد أهميتها عند الأكفاء من العاملين ممن يتميزون أيضاً بحب الاعتماد على النفس ، كما أن دورها في مجال الدافعية يتصاعد بقدر ما تؤثر به في اتجاهات الفرد نحو عمله .

وتأسيساً على ما تقدم فانه يتعين على المدير أن يحسن الاستفادة من هـذا الجانب من الرغبات والذي يقتضي كحد أدنى اخطار الفرد مسبقاً بأية تغييرات تؤثر في شؤون عمله مهما كانت بسيطة أو فرعية كرمز لآداب التعامل الانساني. وإلى جانب ما يسفر عنه اشتراك العاملين بالرأي في وضع البرامج من كسب مساندتهم لها في مجال التنفيذ ، فانها تفيد الادارة أيضاً من حيث قدرتها على توليد الأفكار البناءة التي تسهم في وضع أفضل البرامج ، ومن حيث دعم روح العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المشروع .

(١٠) عدالة الاشراف ونزاهته :

من الأمور المساعدة أيضاً على دعم معنويات الفرد تجـاه عمله اهتمامات الادارة بشكواه ، والثناء عليه عندما يستحق الاشادة بانجازاته ، وكذلك التزامها بميزان العدالة عند اتخاذ الاجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات . فبالنسبة لشكاوى العاملين ، يتعين على الادارة أن ترسم لهم الطريق الذي

يسلكونه للتقدم بتظلماتهم وشكاواهم ، وكذلك الطرق المتاحة للاستئناف في حالة ما إذا أحس الفرد بتجاوز رئيسه المباشر حدود العدالة .

ومهما بدت الشكاوي قاسية في نظر الرئيس ، فان عليه ألا يتأخر عـــن دراستها بعناية ، والمبادرة باخطار المتظلم بما اتخذ بشأن شكواه من اجراءات تصحيحية أو بالأسباب التي حالت دون تلبية شكواه بالتسوية المطلوبة . وما لم تعالج الادارة بحكمة مـــا يعانيه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة ، فان من المتوقع أن يلازمه شعور بعدم الرضاء يدفعه بعيداً عن الحماس تجاه عمله .

ومن زاوية ايجابية ، فانه يتعين على المدير أن يأخذ المبادرة نحو التثبت من أن مرؤوسيه يتلقون أفضل الخدمات ، وأن يعبر عن اهتماماتهم أمام الادارات الأخرى وأمام المستويات الادارية الأعلى في المشروع ، سواء تعلقت هـــذه الاهتمامات بالأجور أو ظروف العمل أو فرص الترقي أو غير ذلك من مجالات التطلع عند العاملين ، مما يدعم من درجة ولائهم لأهداف المشروع .

ويحرص المدير أيضاً على اتباع الأساليب المناسبة للثناء الصادق عـلى جهود الأكفاء من العاملين من أجل أن يجني المزيد من تعاون المرؤوسين . فالاشادة بكفاءة الأداء واجب وخاصة في حضور الآخرين لأن في ذلك تعبيراً عن شعور المدير نحو المشهود بكفاءته ودعما لمكانته بين زملائه في العمل . ومن الضروري أن يتوخى المدير جانب العدالة في شهادة الكفاءة ، وألا يخص بها فرداً واحداً حين يستحقها بنفس القدر آخرون ، أو حين تتحقق كفاءة الانجـــاز بفضل مجهودات الجماعة ، والا فان شعور الاستياء يلم بمن استحق أيضا شرف الثناء ولم ينل منه شيئا .

وعلى الجانب السلبي ، فان توجيه اللوم يلعب دوراً هاما في مجال الدافعية

بشرط توقيته توقيتا سليما ، وعدم توجيهه الا بعد التثبت من كافة الوقائع المبررة له ، مع اتاحة الفرصة أمام المنسوب اليه هذه الوقائع للدفاع عن موقفه ، ثم مراعاة توجيهه على انفراد في حالة الادانة .

وعندما تقتضي الضرورة توقيع جزاءات ادارية فينبغي ألا يتسم ذلك بطابع الرغبة في الانتقام أو بمحاولة احتقار من صدرت عنه المخالفات ،ذلك لأن الغرض من توقيع الجزاءات هو الوصول بالفرد مستقبلا إلى سلوك أفضل وكفاءة أعلى ، ومن هنا كانت أهمية مراعاة الظروف المحيطة به واتجاهاته وخصائص شخصيته وسلوكه فيما مضى قبل البت في شدة ما يستحقه من عقاب. كذلك ينبغي ادراك أثر العقوبة الموقعة على المخالف في اتجاهات زملائه من العاملين ، فان جاءت العقوبة أشد من اللازم نظروا اليه كضحية مظلومة ، وان جاءت أخف مما تستوجبه المخالفة فسروا ذلك بالتراخي في مواجهة المخالفات ، وكلا من الاتجاهين غير محمود العواقب .

وتقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد السلوك السوي معلنة ، وان تكون العقوبات الصارمة والمقررة للمخالفات الخطيرة معروفة مسبقا ،وان تحرص الادارة على تحقيق المساواة بين المخالفين في توقيع الجزاءات تحت ظروف متشابهة حتى لا تفقد فاعليتها في تقويم السلوك مستقبلا . ويلاحظ في معظم المواقف ان مجرد التهديد بفرض الجزاءات عند تكرار المخالفة يكون كافيا لتحقيق نتائج ايجابية .

يتبين مما سبق ، انه في مجالات الاشراف على العاملين ، تظهر مواقف منوعة يترتب على طريقة علاجها إما اثارة الضجر بينهم أو دعم روح التعاون البناء من جانبهم بما يساعد على تحقيق أهداف المشروع . وان التزام رئيس العمل بمعايير العدالة والنزاهة في مجال الاشراف على العاملين لا بد وان يفسح له طريق النجاح في حفزهم على الاستجابة لتنفيذ تعليماته وتوجيهاته بحماس .

التنسيق

يتعامل التنسيق - فى ميدان الادارة - مع توقيت وتوحيد أعمال وتصرفات جماعة من الناس . والعملية المنسقة هى تلك التى تكون فيها أنشطة الافراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك .

والتنسيق هو أحد الاهداف الاولية لكل مدير وبالرغم من ذلك ، فإن المدير الكفء القدير لا يخصص إلا جزءاً صغيراً من وقته للعمل التنسيقى . ويرجع ذلك الى أنه يتمكن من تحقيق العمل المتكامل أساسا عن طريق الاستخدام الماهر لكل المظاهر الادارية من تخطيط وتنظيم وتشكيل ورقابة . فمنها جميعا ينتشر التنسيق وينصهر فى كل الانشطة . وعلى كل حال فإن أحد المظاهر الاساسية والضرورية للإشراف والتوجيه هو التأكد من أن الانشطة تؤدى بطريقة منسقة .

ويواجه الكثير من الاداريين فى وقتنا الحاضر مهاما تنسيقية متزايدة التعقيد . وبنمو حجم المنشأة فإن مهمة توقيت ترتيب أنشطتها العديدة تصبح أكثر صعوبة وتعقيدا . كما أن وجود درجة عالية من التخصص فى الادارات والاقسام والمهام يستلزم بالضرورة ترتيب الجهود بدقة حتى يمكن تحقيق النتائج الموحدة . يضاف إلى ذلك أن الاساليب الفنية الجديدة ، والتغييرات فى ظروف المنافسة وفى حجم الاعمال ، وكذا القواعد التنظيمية الحكومية ، وغيرها من القوى التى تغير من الطرق العادية للعمل - كل هذا يزيد من مهمة التنسيق . ولكن من حسن الحظ أن معرفتنا المتعلقة بكيفية الحصول على التنسيق تزداد أيضا ومن ثم فإن الادارى بما لديه من أدوات إدارية حديثة ينبغى أن يكون قادرا على مواجهة هذا التعقيد المتزايد فى التنسيق .

وعندما يواجه المدير الحاجة إلى الحصول على تنسيق أفضل فيجب عليه أن يأخذ فى حسبانه الاعتبارات الآتية :

١ - التنظيم المبسط .

٢ - السياسات والبرامج المتجانسة .

٣ - وسائل الاتصال حسنة التصميم .

٤ - تحقيق التنسيق الاختيارى .

٥ - التنسيق عن طريق الإرشاد الشخصى .

ولقد سبق لنا مناقشة موضوعين من هـذه الموضوعات وهما التنظيم والتخطيط ، ومن ثم فكل ما نحتاج إليه فى هذا المجال هو إظهار كيف يمكنهما المساهمة فى العمل الموحد . وبعد ذلك سنوجه مناقشتنا إلى تلك المسائل التى تشير بصفة خاصة إلى التنسيق .

التنظيم المبسط

يمكن للتنظيم المبسط المساعدة على الحصول على تنسيق أفضل عن طريق :

(١) تجميع الانشطة فى وحدات إدارية بشكل يساعد على التنسيق .

(٢) التنظيم الواضح والإجراءات المحددة .

١ - تجميع الأنشطة بما يساعد على التنسيق :

توجد فى كل منشأة أنشطة معينة تحتاج الى أن توقت وترتب مع غيرها توقيتا وترتيبا وثيقا . ومثل هذه الانشطة قد تكون المشتريات والمبيعات فى متاجر التجزئة ، وتصنيع الاجزاء وتجميعها فى مصانع السيارات . فإذا كانت مثل هذه الانشطة المرتبطة تقع فى نفس الوحدة الإدارية (الادارة أو القسم) فإن التنسيق يكون سهلا .

ويؤدى التخصص الوظيفى - والذى هو من سمات المنشأة الحديثة - إلى تنظيم ينقسم إلى سلسلة كاملة من الوحدات ، تختص كل وحدة منها بمظهر واحد فقط من إجمالى العملية . ومن ثم فلإنتاج أى سلعة أو تقديم أية خدمة فلا بد من إسهام كل واحدة من هذه الوحدات المتخصصة . وهذا الوضع يؤدى إلى خلق مشكلة رئيسية للتنسيق . وبنمو المنشأة فإن كل وحدة من هذه الوحدات تصبح أكبر حجما وأكثر بيروقراطية . وسيأتى الوقت عندما يصبح من الضرورى التضحية ببعض مزايا التخصص ووضع العمليات المرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقـاً تحت إشراف رئيس واحد حتى يمكن تنسيق هذه العمليات بسهولة . ويصاحب مثل هذا التجميع الجديد للأنشطة الذى يتم على أساس المناطق الجغرافية أو السلع - فى معظم الحالات - لامركزية السلطة حتى يمكن للفرد المسئول عن هـذه الأنشطة اتخاذ ما يراه من تعديلات ضرورية للحصول على العمل الموحد .

والنقطة الهامة هنا هى أن المدير عندما يواجه الحاجة إلى التنسيق ، نظراً لقصوره أو انعدامه ، فيجب عليه على الاقل أن يفكر فى إعادة ترتيب الوحدات الإدارية حتى يمكن وضع الانشطة الخارجية عن الخط بالقرب من الانشطة الاخرى ، أى العمل على تبسيط التنظيم . كما يقول أحد كتاب التنظيم (جاليك Gulick) « كلما احتاج التنظيم بصفة مستمرة إلى إجراءات تنسيقية خاصة للقيام بأعماله العادية ، فإن هذا دليل على أن التنظيم ردىء » .

٢ - التنظيم الواضح والاجراءات المحددة :

إن عدم الفهم الواضح بالضبط لمن الذى يقوم بالعمل المعين كثيراً ما يقود إلى تنسيق ردىء . فقد اضطرت إحدى الشركات إلى تأجيل تقديم سلعة جديدة لمدة شهر نظراً لان كل من إدارة الاعلان وإدارة تنمية المنتجات لم تتخذ الخطوات الضرورية لإشهار العلامة التجارية وحمايتها . فكل من الادارتين كانت

تعتقد أن هذا العمل من واجبات الإدارة الأخرى . وقد تظهر المتاعب أيضا عندما يعتقد إداريان أو أكثر أن كل واحد منهم هو المسئول عن نفس النشاط المعين . فمثلا قد يعتقد كل من مدير المشتريات ومدير الصيانة أنه هو المسئول عن شراء قطع الغيار . وتكون النتيجة بلا شك صعوبات ومشكلات مع الموردين وأحيانا شراء المنشأة لكمية اكثر من اللازم . ويترتب على مثل هذا التداخل في المسئولية احتكاك بين المديرين يؤدى بدوره إلى التأثير السيء والخطير على التنسيق الاختيارى .

ويتأتى علاج مثل هذه المشكلات والقضاء على الصعوبات عن طريق التنظيم الواضح والإجراءات المحددة . وبالنسبة لهذا الغرض المعين فليس من المهم أن تكون الإجراءات التنظيمية من أكثرها كفاءة ، بل المهم أن تغطى كل الأنشطة وأن يعرف كل شخص العمل الذى هو مسئول عنه وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ولا شك فى أن التنظيم كلما كان مبسطا كلما كان من السهل إقامة مثل هذا الفهم الواضح .

البرامج والسياسات المتجانسة

لا شك أن مرحلة التخطيط تعتبر الوقت النموذجى لإدخال التنسيق . بل فى الحقيقة إن أحد الأسباب الرئيسية لإعداد الخطط مقدما وبشيء من التفصيل هو الاستفادة من هذه الفرصة لإعادة فحص ومراجعة كل خطة ومقارنتها بالأخرى للتأكد من أن جميع الخطط تتناسب مع بعضها وتشكل وحدة متكاملة متوازنة . وهناك مظهران للتخطيط يكون لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق من وجهة النظر هذه وهما :

(١) التجانس بين الخطط .

(٢) التوقيت السليم للأنشطة .

١ – التجانس بين الخطط :

إن الخطط التي يتم تنميتها بواسطة أفراد مختلفين أو وحدات تنظيمية مختلفة ينبغي بصفة خاصة فحصها للتأكد من تجانسها وتمشيها مع بعضها البعض. فمثلا وجدت إحدى الشركات أن مدير الافراد يخطط لتعيين عدد من خريجي الجامعة مع فكرة نقلهم بسرعة من مركز لآخر لتأهيلهم لشغل المراكز الإدارية خلال ٣ أو ٥ سنين. ولكن بعض المديرين الذين يرأسون الادارات التي سيعمل بها هؤلاء الخريجين لا يخططون لمثل هذه الترقية السريعة، بل يعتقدون أن الوصول إلى مثل هذه المراكز الإدارية يستلزم عشر سنوات من الخبرة على الاقل. وهنا يتضح أن خطة التنمية الإدارية في هذه الشركة ليست بالخطة المتجانسة أو المتكاملة بل أن أجزائها تسير في اتجاهات مختلفة.

وللحصول على التجانس بين الخطط يجب على الإداري مراجعتها بعضها مع البعض للتأكد من أنها جميعها تساهم في برنامج موحد، وعند أكتشاف بعض الانحرافات فإن التصحيح قد لا يكون سهلا بصفة دائمة نظراً لوجود بعض المبررات الوجيهة التي تستلزم التحرك في كل اتجاه من هذه الاتجاهات المقترحة. وأحيانا يمكن تصحيح الخطأ عن طريق إختيار أحد البدائل الاخرى، ولكن في أوقات أخرى ينبغي اختيار طريق جديد للعمل حتى يمكن تحقيق التوازن الصحيح بالإضافة الى التنسيق.

٢ – التوقيت السليم للانشطة :

بالإضافة الى ضرورة تجانس الانشطة المنسقة، فمن الضروري أيضاً أداء هذه الانشطة في الوقت المناسب السليم. فمثلا في خط تجميع السيارات – وهو المثال الكلاسيكي للتنسيق – يعتبر التنسيق احدى خصائصه الجوهرية. فالاجزاء

العديدة والتى ينقل معظمها بواسطة عربات آلية معلقة يجب أن تصل إلى خط التجميع فى الوقت المناسب بالضبط وبالثانية وإلا تم تركيب هيكل السيارة الزرقاء فى السيارة الخضراء . هذا بالاضافة إلى أن سرعة خط التجميع نفسه وتوزيع العمل يجب تعديلها بطريقة لاتسبب بقاء جماعة من العمال عاطلة نظراً لعدم وجود مايعملونه بينما جماعات أخرى تجد من الصعب عليها إنهاء مالديها من عمل قبل أن يصل إليها المزيد . ومن ثم فان التوقيت السليم الصحيح يعتبر من الأمور الحيوية للعديد من العمليات .

وسائل الاتصال حسنة الاعداد

يساعد الاتصال الجيد على تنسيق الأنشطة . فثلا ينبغى على المرء أن يعرف بسرعة ما إذا كانت العمليات تسير حسب الخطة أم لا حتى يمكن أجراءالتعديلات عند الضرورة . وبالإضافة إلى ذلك فهناك تشكيلة كبيرة من الأنشطة ـ وخاصة تلك التى تنطوى بطبيعتها على كثير من التفاصيل ـــ لا يمكن من الناحية العملية تخطيطها مقدما لفترة طويلة . ولا يمكن تحقيق تنسيق مثل هذه الأنشطة إلا عندما يحصل الأفراد الذين يقومون بتوجيهها وتأديتها على المعلومات الحاليــــة المتعلقة بالاعمال المرتبطة .

ويعتبر إيصال المعلومات الخاصة بالظروف التشغيلية وبالتغييرات المتوقعة من الأمور الحيوية أيضا عند إعداد البرامج للمستقبل ، وكثيراً ما نسمع مثل هذه التعليقات الآتية عند حدوث خطأ ما . « لماذا لم يبلغنى أحد بذلك ؟ » أو « كيف يمكننى أن أعرف ؟ » ولهذا يجب على أنظمة الإتصال أن تعمل ـ كمسألة عادية ـــ على تدفق كل المعلومات الضرورية للتنسيق .

ويمكن الحصول على معظم المعلومات التفصيلية الضرورية للتنسيق عن طريق

. أوراق أو مستندات العمل ، والتى تسلك مسالك محددة من إدارة لأخرى ، فمثلا عندما يشير عميل إحدى السلع من أحد متاجر الأقسام ويطلب إرسالها إلى منزله مع تقييد قيمتها على حسابه ، فإن الأمر يستلزم بالضرورة العمل المنسق لعدة إدارات أو أقسام . فمن بين آلاف الطرود التى ترسل الى قسم التسليم فإن طرد هذا العميل يجب أن يرسل الى العنوان الصحيح كما يجب تحديد حسابه من بين آلاف الحسابات لكى يتحمل بقيمة هذه السلعة . وفى الحقيقة نجد أن هذه العمليات المنسقة تتم بطريقة روتينية نظراً لأن البائع يقوم بإعداد عدة نسخ من قسيمة البيع تحوى كل المعلومات الضرورية وتتجه كل نسخة من إحدى الإدارات المختصة التى تهمها المسألة . وفى كل شركة تقريبا نجد بعض الأنشطة التى يمكن تنسيقها عن طريق التدفق السليم لأوراق ومستندات العمل والمصممة بطريقة جيدة

وهناك وسيلة إتصال مشابهة يمكنها المساهمة فى التنسيق ألا وهى التقارير المكتوبة فمثلا عند التنسيق بين الانتاج والمبيعات ، نجد أن التقارير المنتظمة للمخزون وكذلك أوامر الإنتاج تساعد على تخطيط أنشطة البيع وتحديد مواعيد التسليم . وبالمثل فإن التقرير الذى تعده إدارة المبيعات بخصوص الطلبات التى تسلمتها والمصنفة حسب أنواع المنتجات يساعد إدارة الانتاج مساعدة كبيرة فى جدولة عملها . وهناك أنواع متعددة من مثل هذه التقارير ، والكثير منها لا تقتصر فائدته على الأغراض التنسيقية بل تشمل أيضاً الأغراض الرقابية .

وبالاضافة الى ما سبق ، فهناك وسائل إتصال أخرى يمكنها المساهمة فى عملية التنسيق ، ومن هذه الوسائل التقارير الشفوية المنتظمة والتى تهيء الفرصة للشرح والتفسير وهما من الأمور الهامة فى التنسيق . وعند تعذر الاتصال الشخصى فإن الخطابات والمذكرات والتقارير الخاصة يجب إستخدامها لتكملة معلومات التقارير وأوراق أو مستندات العمل . وأخيراً يجب الاهتمام أيضا بوسائل الاتصال الآلية

والتى يمكن إستخدامها للنقل السريع المعلومات الصحيحة الى الاشخاص المختلفين الذين يحتاجون إليها .

تحقيق التنسيق الاختيارى

يجب أن يتم معظم التنسيق فى أية منشأة خلال التعاون الاختيارى للاعضاء . فكاتب الفواتير وعامل التسليم ، ورئيس الأفراد ورئيس الحسابات ، وأخصائى الإعلان ووكيل الشراء ، والعديد من التجمعات الآخرى للعاملين يجب عليهم إنجاز عملهم بطريقة تضمن تحقيق العمل الموحد . فهذه الحالات السابقة لا يكون لأحد الرجلين سلطة على الآخر ، وإذا حاولنا ذلك فإن هذه المحاولة ستؤدى الى خلق حالة تنظيمية تكاد أن تكون مستحيلة . وبدلا من ذلك فعندما يكون عمل فردين مرتبطا فيتوقع من كل واحد منهما أن يبلغ الآخر حاجاته ومايقابله من صعوبات تشغيلية حتى يمكنهما الاتفاق على طريقة منسقة للعمل .

وبلا شك فقد لا يتفقا فى بعض الحالات . وهنا يصبح من الضرورى رفع المشكلة الى مستويات إدارية أعلى لإيجاد حـــل بواسطة الرؤساء الاداريين أو بواسطة المدير الذى يوجه عمل المجموعتين . ولكن مثل هذه الحالات يجب أن تكون الحالات الاستثنائيـة ، لأن الادارى الحكيم هو الذى يبذل أقصى ما عنده لتنمية وتشجيع التنسيق الاختيارى .

ويمكن تسهيل التنسيق الاختيارى عن طريق التنظيم واضح المعالم ، والخطط المتجانسة ، ونظم الاتصال الرسمى جيدة التصميم والتى سبق لنا مناقشاتها . كما يمكن أيضاً تشجيع التنسيق الاختيارى بطرق أخرى لها أهميتها وهى :

(١) وضع أهداف مسيطرة رئيسية .

(٢) تنمية عادات مقبوله من الجميع .

(٣) تشجيع الاتصالات غير الرسمية .

(٤) تعيين ضابط إتصال .

(٤) استخدام اللجان .

١ ـ وضع اهداف مسيطرة ورئيسية :

إن الهدف الرئيسي الذى يقبله الاشخاص الذين تحتاج انشطتهم للتنسيق يكون له تأثير كبير على التعاون الاختيارى . فمثلا أثناء الحرب يكون الهدف الرئيسي المسيطر هو كسب الحرب ، ومن ثم يتعاون العملاء والموردون والمنافسون والنقابات العمالية والادارة ، والعديد من الادارات والأقسام والأفراد داخل الشركة تعاونا لا حدود له لتحقيق هذا الهدف . ومتى أزيل هذا الهدف المسيطر فإن الاحتكاك والغيرة والتطاحن على المراكز وعدم الاهتمام بمشاكل الغير ـ كل هذا يأخذ فى الظهور ويصبح من الأمور العادية .

وفى ميدان الأعمال قد يكون الهدف المسيطر هو خدمة المستهلك ، أو التغلب على المنافسين ، أو تسليم الطلبات فى الحال ، أو إنتاج أجود السلع ... الخ . ومثل هذه الأهداف قد تكون من القوة مما يساعد أغلبية أعضاء الجماعة على المساهمة فى عملية التنسيق . وبالتالى يجب على كل إدارى أن يعمل على وضع مثل هذه الأهداف لكى يحصل على التعاون الاختيارى لمرؤوسيه .

٢ ـ تنمية عادات مقبولة من الجميع :

يزداد احتمال حدوث التنسيق الاختيارى عندما يمكن للناس العمل بعضهم مع البعض بسهولة . ويمكن تحقيق هذا جزئيا عن طريق تنمية عادات للعمل تلاقى قبولا واسعا . فكل شركة لها أسلوبها الخاص وعاداتها الخاصة ، وهى تنمو هكذا بالرغم مما قد تلقاه من تشجيع أو عدم تشجيع من جانب المديرين . ويجب على

الادارى أن يكون على بينة من أن هذه العادات تؤثر فى السهولة التى يعمل بها الأفراد بعضهم مع البعض. ولايخفى عنا أن الفرد إذا أمكنه العمل بسهولة ودون صعوبات مع باقى أفراد الجماعة فإن عملية التنسيق تصبح سهلة وميسرة .

٣ - تشجيع الاتصالات غير الرسمية :

تعتبر الاتصالات غير الرسمية ضرورية لتكملة الاتصالات الرسمية . فالكثير من الأسئلة والإيضاحات والأفكار قد تكون ذات طبيعة غير ملموسة للحد الذى لا يمكن أن تتضمنها التقارير الرسمية والمستندات المكتوبة بالرغم من أهميتها لفهم الموقف فهما تاما . وتقدم المعلومات التى يتم إيصالها خلال الاتصالات غيرالرسمية خلفية ضرورية وفهما يحتاج اليه فى التنسيق الاختيارى .

ومن المعروف أنه فى كل منشأة يشكل الأفراد جماعات صغيرة إجتماعية تعرف بالتنظيم غيرالرسمى والذى يتم عن طريقه نقل المعلومات بطريقة غيررسمية ولذا يقع على عاتق الادارى الذى ينشد التنسيق أن يتعرف على هذه الجماعات غير الرسميه لأنها تبين له أين ستكون التعديلات الاختيارية سهلة وأين ستكون صعبة . يضاف إلى ذلك أن اجتماعات نهاية الاسبوع، وقاعات الطعام فى الشركة والبوفيه، والمشروعات المشتركة ، وما شابه ذلك من الاجتماعات تعتبر من الوسائل التى تنمى العلاقات الودية بين الافراد الذين يتطلب عملهم التنسيق . ومن ثم فان الاهتمام بمثل هذه العلاقات غير الرسمية ينبغى أن ينظر اليه كأحد العوامل الهامة التى تحقق التنسيق الاختيارى .

٤ - تعيين ضباط الاتصال :

قد يحدث فى مواقف خاصة أن الإتصال الشخصى المباشر للمديرين المهمين لا يتكرر بالصورة التى تكفى لتبادل كل المعلومات اللازمة والمرغوبة بطريقة

غير رسمية . وللتغلب على هذه الصعوبة قد يتم تعيين أفراد يطلق عليهم « ضباط الاتصال » . ويكون ضابط الاتصال ملماً بالظروف التشغيلية والحاجات الفعلية لوحدته ويقوم بشرحها للإدارات الأخرى التي ترتبط بإدارته ارتباطاً وثيقاً . كما أنه يقوم في الوقت نفسه بملاحظة الاحتياجات التشغيلية لهذه الإدارات الأخرى ويبلغها لوحدته .

وفي الشركات الكبرى يقوم ضباط الاتصال بأعمال مفيدة للغاية بين المركز الرئيسي وبين الفروع المنتشرة في منطقة جغرافية واسعة النطاق أو بين إدارتي الإنتاج والمبيعات . ولا يتمتع ضباط الاتصال بسلطة تنفيذية ، فوظيفتهم الأولية هي توفير التبادل السهل للمعلومات واقتراح وسائل التنسيق الاختياري .

٥ – استخدام اللجان :

تتيح اللجان الفرصة للاتصال الشخصي المباشر والتبادل غير الرسمي للأفكار والآراء ووجهات النظر . وكثيراً ما تنشأ اللجان لغرض جمع الأفراد الذين تحتاج أنشطتهم للتنسيق ولتهيئة الجو الذي يمكن أن يتحقق فيه التنسيق الاختياري وحتى لو كانت للجنة واجبات أخرى ، فإن العلاقات الشخصية التي تنشأ بين أعضائها تسهل من التعاون في أوقات أخرى .

ولا تخلو اللجان من العيوب ، ومن ثم فهي تنفع في بعض المواقف أكثر منها نفعا في مواقف أخرى ، وعلى كل فلقد سبق لنا مناقشة هذا الموضوع في الفصل السابع .

التنسيق عن طريق الارشاد الشخصي

إن التنظيم المبسط ، والبرامج والسياسات المتجانسة ، ووسائل الاتصال حسنة التصميم ، والعوامل التي تساعد على التنسيق الاختياري – تساهم كلها في تحقيق

العمل الموحد . وبالرغم من ذلك تبقى دائما مجموعة من مشكلات التنسيق التى ينبغى على المديرين مواجهتها. حقا أنه كلما زادت فاعلية الوسائل الاربع السابقة كلما قل المتبقى للمدير ، ولكنه لا يمكن أن يعفى نفسه بالكامل من مهمة ملاحظة تقدم الأنشطة المختلفة التى تقع تحت إشرافه ليتأكد من أنها تسير فى الطريق السليم المرسوم لها . وبالتالى نجده يقوم بإرشاد مرؤوسيه ، وتسوية الخلافات فى الرأى بينهم ، ويعدل من جداول العمل لمقابلة الحالات الطارئة، ويوجه بعض المساعدات التكميلية إلى بعض مناطق العمل ، كل ذلك وغيره يقوم به للمحافظة على وحدة النتائج الكلية وتوازنها .

وكما سبق أن رأينا فى الفصل السادس ، فنى حالة زيادة عبء العمل على الإدارى مما يجعله غير قادر على القيام بهذه الواجبات التنسيقية بفاعلية ، يمكنه الاعتماد على واحد أو أكثر من المساعدين الاستشاريين . وإذا كان استخدام هؤلاء المساعدين يتم بطريقة سليمة ، فنى امكانهم المساهمة بطريقة فعالة فى تحقيق التنسيق.

الفصل العاشر

الرقابة

إن الاختبار الحقيقى لأى مدير هو ما يحققه من نتائج، ولا يمكن تحقيق أى شىء بالمرة إلا ببذل الجهود التى تأتى بالنتائج. وتطبيق هذا الاختبار الحقيقى على أى مدير يستلزم بالضرورة وجود معيار يمكن بواسطته تقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا استدعى الأمر. وإذا كانت الوظائف الجوهرية الأخرى للادارة، أى التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه، قد أنجزت بطريقة تتميز بالكمال، فلاشك أن الحاجة للرقابة تكون محدودة للغاية. ولكن مثل هذا الأداء من النادر جداً حدوثه، ولذا فمن المعتاد أن نجد بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة، والاحتكاك، وما يترتب على ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة. فقد يتضح أن التخطيط غير كامل، والتنظيم ينقصه المرونة، والتشكيل غير سليم، والتوجيه تعوزه الفاعلية، ومثل هذه الاسباب تجعل وظيفة الرقابة ضرورة من الضروريات.

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هى قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ومن ثم فهى الوظيفة التى تمكن كل مدير — من رئيس مجلس الادارة إلى رئيس العمال — من التأكد من أن ما تم — أو يتم — مطابق لما أريد إتمامه. أو كما يقول هنرى فايول: « تنطوى الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شىء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادىء المحددة. وإن غرضها هو الإشارة إلى

نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، وهي تطبق على كل شيء ، الأشياء ، والناس ، والأفعال » .

ونظراً لأن الرقابة تنطوي ضمنيا على الأهداف والخطط ، فلا يمكن لأى مدير أن يقوم بالرقابة بدونها ، فالمدير لا يمكنه قياس ما إذا كان مرؤوسوه يقومون بالعمل بالطريقة المرغوبة إلا اذا كانت لديه خطة حتى ولو كانت خطة غير واضحة أو لمدة زمنية قصيرة . ومن الطبيعي أنه كلما كانت الخطط أكثر وضوحا وكاملة ومنسقة وتغطي فترة زمنية أطول كلما كانت الرقابة كاملة .

وقد يقوم المدير بدارسة الخطط السابقة لرؤية الأخطاء وتحديد مكانها وأسبابها للتأكد مما حدث ولماذا ، ثم يقوم ـ على أساس الافتراض بأن التاريخ يعيد نفسه ـ باتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء . ولكن أفضل أنواع الرقابة هو ذلك الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها ، بالتالي العمل على تجنبها من الآن . وهذا النوع هو الذي يشار إليه « بالرقابة التي تنظر إلى الامام Forward-looking Control » . وكما أن الملاح البحري أو الجوي يقوم بصفة مستمرة بقراءة المؤشرات لمعرفة ما إذا كان يسير طبقا للخطة الموضوعة ، فيجب أيضا على المدير القيام بالقرارات لمعرفة ما إذا كانت منشأته أو إدارته تسير طبقا للخطة وفي حالة الانحراف ينبغي عليه القيام بالإجراءات التصحيحية . وفي الحقيقة ، فإن وظيفة عملية الرقابة هي جعل المقصود يحدث أي أن العمل الذي يتم يكون مطابقا لما أريد إتمامه .

وأحيانا ــ نظراً لسلطة ومسئولية مديري المستويات العليا ـ يحدث تركيز في الاهتمام على الرقابة التي تقوم بها الادارة العليا ، مما أدى إلى إعطاء فكرة أن المستويات الدنيا لا تحتاج الا للقليل من الرقابة . ولكن هذه الفكرة غير صحيحة

فبالرغم من أن الرقابة تختلف بين المديرين ، الا أنها وظيفه ادارية ضرورية فى كل مستوى من المستويات التنظيمية .

عوامل الرقابة

يمكن رقابة أى نشاط من ناحية العوامل الآتية :

١ - الكم

٢ - الكيف

٣ - الزمن

٤ - التكلفة

وللتوضيح سنأخذ كمثال النشاط الطبيعى لاحدى المنشآت والتى لديها عدة فروع للبيع ، ونشاط البيع لكل فرع يمكن رقابته من ناحية الكمية عن طريق مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما كان ينبغى بيعه . أما الكيف فيمكن استخدامه كعامل رقابة عن طريق إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة أو بتحديد نوعية العميل على أساس الحجم أو المكانة ، وهذه النتائج يمكن استخدامها بعد ذلك للحكم على مدى ملاءمة مبيعات كل فرع ، ويمكن تطبيق عامل الزمن عن طريق وضع جدول زمنى لتحقيق أهداف معينة فى مواعيد معينة . وفى حالة انحراف الزمن الفعلى عن الزمن المجدول ، ينبغى القيام بالعمل التصحيحى . أما تكلفة المبيعات فيمكن تحديدها من قبل واستخدامها كرشد للجهود البيعية الفعلية وجعلها لاتخرج عن الحدود المرغوبة .

وليس من الضرورى أن تتم رقابة كل نشاط من ناحية كل واحد من هذه العوامل الاربعه . ففى الكثير من الحالات يمكن تحقيق رقابة كافية عن طريق استخدام مجرد عامل واحد أو عاملين . فمثلا نجد أن التفتيش على بعض الانواع

المعينة من قطع الغيار التي تصنعها إحدى الشركات الصناعية قد يقوم أساساً على عاملي الجودة والزمن .

وهناك وجهة نظر أخرى أكثر شيوعا وهي استعمال كلمة الرقابة بالإشارة إلى وظائف محددة ، أي الكلام عن رقابة الانتاج ، ورقابة المبيعات ، والرقابة المالية، ورقابة الأفراد ، وذلك بدلا من العوامل السابق شرحها . ولكن ينبغي علينا أن نعلم أن هذين المدخلين رغم اختلافهما إلا أنهما مرتبطين ومتداخلين . فمثلا غالبا ما تركز رقابة الانتاج اهتمامها على عاملي الكيف والزمن . أما رقابة المبيعات فتهتم بعاملي الكم والتكلفة . والجدول رقم(١٠-١)يوضح مدى الارتباط والتداخل بين هذين المدخلين للرقابة . فمثلا ، رقابة المبيعات يمكن أن تنطوي على رقابة للكم : هل بلغ حجم المبيعات الحجم المتوقع ؟ كما يمكنها أيضا أن تنطوي على رقابة للتكلفة : هل تتمشى تكلفة الإعلان وترويج المبيعات مع حجم المبيعات الفعلية ؟

خطوات عملية الرقابة

أن خطوات عملية الرقابة لاتختلف باختلاف الشيء الذي نراقبه ، فهي نفسها بالنسبة النقديه أو إجراءات العمل ، أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر . كما أنها تفترض دائما أن كلا من الخطط والهيكل التنظيمي تكون واضحة وكاملة ومتكاملة إلى الحد الذي يجعل المديرين متأكدين من طريقهم وأن علاقات السلطة وتفويضها محددة تحديداً واضحا . فإذا كان المدير غير متأكد من العامل المخصص له ، أو كان المرؤوس لايتمتع بالسلطة اللازمة لتنفيذ عمل معين أو لايعرف أنه يمتلك هذه السلطة ، فن الصعوبة بمكان تحديد من هو المسئول .

وتنطوي عملية الرقابة الأساسية - بغض النظر عن مكان وجودها أو عن الشيء الذي نراقبه - على الخطوات الثلاث الآتية :

العوامل	الوظائف: الانتاج	المبيعات	التمويل	الافراد
الكم	هل انتاج المصنع مرضى ؟	هل بلغ حجم المبيعات الحجم المتوقع ؟	هل يكفى رأس المال العامل لمقابلة احتياجات المنشأة ؟	هل القوى العاملة كافية ؟
الكيف	هل توافرت المواصفات المحددة فى المواد الأولية ، وهل نجحت فى الاختبارات التى أجريت ؟	هل المنتجات المباعة تمثل توازن مرضى بين إجمالى خط منتجات الشركة ؟	هل ينبغى استخدام الاسهم أو السندات لتمويل الاحتياجات المالية ؟	هل المهارات المناسبة متوفرة فى المنشأة ، وهل يستفاد منها ؟
الزمن	هل تم تصنيع المنتجات النهائية فى الوقت المناسب ، وهل تم شحنها فى موعدها المحددة ؟	هل يقوم رجال البيع بعدد كاف من الزيارات يوميا ؟	هل من الافضل إستخدام القروض طويلة الاجل أو القروض قصيرة الاجل ؟	هل يتم قياس المهام الفردية بدقة وعدل ؟
التكلفة	هل المصروفات على المواد الأولية والأجور المباشرة تعتبر مرضية ؟	هل تتمشى تكلفة الاعلان وترويج المبيعات مع حجم المبيعات الفعلية ؟	هل سعر الفائدة على الاموال المقترضة يعادل سعر الفائدة الجارى ؟	هل هيكل أجور الشركة يقابل المستويات السائدة ؟

الجدول رقم (١٠ — ١) يبين الارتباط بين الرقابة عن طريق العوامل والرقابة عن طريق الوظائف

(١) تحديد المعايير أو المقاييس الرقابيه .

(٢) قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .

(٣) تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط .

١ ـ تحديد المعايير الرقابية :

المعايير Standards هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقيـــاس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة أو إحـــدى إدارتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن إستخدمها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة . أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر . والمعايير قد تكون مادية وتمثل كميات من السلع المنتجة ، أو وحدات من الخدمة ، أو ساعات عمل ، أو سرعة . . . الخ ، أو قد يعبر عنهـا في شكل نقـــود مثل التكاليف أو الايرادات أو الاستثمارات ، كما قد يعبر عنها بأي شكل آخر يقيس الأداء .

وعادة يعبر عن المعايير في شكل وحدات محددة ، ولكن هذا ليس بالضروري في كل الحالات . فمثلا قد يكون هدف إحدى الشركات هو تحقيق مستوى مرتفع من الولاء والروح المعنوية بين رؤساء العمال ، أو قد تقوم الشركة بوضع برنامج للعلاقات العامة يهدف الى الحصول على قبول وتأييد مجتمعها المحلي لما تقوم به من أعمال . ومثل هذه الأهداف من الصعب جدا التعبير عنها بوحدات عددية ولكن هناك وسائل لتحديد ما إذا كان العمل المطلوب يسير في الطريق المرسوم أم لا . وتقوم هذه الوسائل على أساس الاساليب الحديثة لقيـاس الامور غير الملموسة مثل الرأي العام .

٢ ـ قياس الاداء :

الخطوة الثانية في عملية الرقابة هي قيـــاس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير

السابق وضعهــــا . وعملية التقييم هذه تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة . فالتقييم يكون سهلا إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة ، واذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمــال المنجزة . ولـكن التقييم قد يكون صعبا ـ ان لم يكن متعذرا ـ بالنسبة للأنشطة التى يصعب أو يتعذر وضع معايير سليمة لها ، أو التى يكون من الصعب قياسها . ويمكن ادراك هذا الفرق السابق بمقارنة تقييم الانتاج على نطاق كبير Mass-production بتقييم الانتاج حسب الطلب Custom made . فى الحالة الاولى من السهل جداً ـ بواسطة دراسة الوقت والحركة ـ وضع المعايير ، كما أنه من السهل أيضا قيــاس الاداء الفعلى . أما فى الحالة الثانية حيث يتم الانتاج طبقا لرغبة كل عميل فمن الصعب جدا وضع المعايير اللازمة وبالتالى يصعب قياس الانتاج الفعلى ، وتصبح عملية التقييم على جانب كبير من الصعوبة .

وبالإضافة الى ذلك فى أنواع العمل التى تنطوى على القليل من الجوانب الفنية فإن الامر لا يقتصر على صعوبة وضع المعايير بل أن عملية التقييم نفسها قد تكون عسيرة للغاية . فمثلا تجد الرقابة على أعمال المدير المالى أو مدير العلاقات الصناعية أو مدير العلاقات العامة ليست بالسهلة نظراً لصعوبة وضع المعــايير المحددة وأيضا لصعوبة القياس الدقيق للأداء . وفى مثل هذه الحالات كثيرا ما يعتمد رئيسهم (رئيس مجلس الادارة أو المدير العــام) على معايير غير واضحة مثل المركز المالى والائتمانى، أو ولاء العمال ومعنوياتهم ، أو سمعة الشركة والرأى العام حيالها . كما أن القياس الذى يقوم به هذا الرئيس فى مثل هذه الحالات يكون أيضا غير واضح وينقصه التحديد .

وفى نفس الوقت ، اذا اتضح أن القسم المعين يؤدى العمل المطلوب منه أو المتوقع منه بتكلفة معقولة وبدون الوقوع فى الكثير من الاخطاء الخطيرة ، واذا

كانت النتائج القابلة للقياس تقدم أدلة على سلامة الإدارة ، فإن التقييم العام قد يكون كافيا فى هذه الحالة . والنقطة المهمة هنا هى أنه كلما بعدت الأعمال عن خطوط التجميع أو عن المصنع أو عن الآلة الحاسبة ، كلما أصبحت الرقابة على هذه الأعمال أكثر تعقيداً وفى الوقت نفسه أكثر أهمية .

وعلى كل حال فبقيام المديرين فى كل المستويات التنظيمية بوضع الأهداف والتعبير عنها كما أو كيفا ، فإن هذه الأهداف تصبح معايير تستخدم لقياس أداء كل المراكز فى هيراركية التنظيم . يضاف إلى ذلك أنه كلما تم تنمية أساليب جديدة لقياس — على درجة معقولة من الموضوعية — جودة الادارة نفسها سواء فى المراكز العليا أو السفلى ، فإن هذه الأساليب ستصبح معايير مفيدة الأداء .

٣ — تصحيح الانحرافات :

إن الخطوة الثالثة والمنطقية فى عملية الرقابة الأساسية هى تصحيح الانحرافات التى قد تظهر بين ما تم فعلا وبين ما أريد إتمامه . وإذا كانت المعايير وقد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما ، وإذا أمكن قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير ، فإن تصحيح الانحرافات يمكن أن يتم بسرعة نظرا لأن المدير يعرف بالضبط أين تطبق الاجراءات التصحيحية .

وتصحيح الانحرافات فى الأداء هو النقطة التى عندها تختلط الرقابة مع الوظائف الإدارية الاخرى . فالمدير قد يصحح الانحراف عن طريق اعادة رسم خططه ، أو عن طريق تعديل هدفه . أو قد يصحح الانحراف عن طريق ممارسته لوظيفته التنظيمية لإعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات . كما أن المدير قد يقوم بالتصحيح أيضا عن طريق المزيد من التشكيل ، أو عن طريق الإختيار الافضل

المرؤوسين وتدريبهم تدريبا جيداً ، أو عن طريق فصل بعض المرؤوسين . وأخيراً قد يقوم التصحيح عن طريق التوجيه الافضل — مثل الشرح الكامل للعمل أو القيادة القوية .

ونتيجة للاختلاط السابق ، فان البعض يجادل بأن تصحيح الانحرافات ليس بالمرة خطوة فى عملية الرقابة ، بل أنه مجرد النقطة التى عندها تأخذ الوظائف الادارية الاخرى فى العمل . وبالتأكيد فإن الرقابة لا تقتصر على قياس الاداء ومقارنته بالمعايير الموضوعة دون القيام بعمل شىء ما عندما ينحرف الاداء عما كان يجب أن يكون عليه . وهذا التداخل بين وظيفة الرقابة وبين غيرها من الوظائف الادارية يوضح وحدة عمل المدير ، كما أنه يبين بكل وضوح أن العملية الادارية ما هى إلا نظام متكامل .

مستلزمات النظام السليم للرقابة

من المفهوم أن كل مدير واع يريد بدون شك أن يكون لديه نظاما سليما وفعالا للرقابة لمساعدته فى التأكد من أن الاحداث تتمشى مع الخطط الموضوعة. ويخصص الكثير من وقت وجهد قسمى الحسابات والاحصاء وغيرهما من الاقسام المتصلة بالمعلومات فى أية منشأة لتوفير وتقديم المعلومات اللازمة للرقابة . ولكن أحيانا قد يغيب عن البعض أن نظام الرقابة الذى يستخدمه المديرون — مثل أى نظام آخر للرقابة ينبغى أن يصمم خصيصا لمقابلة العمل المطلوب منه . وبالرغم من أن مبادىء الرقابة تتميز بالعمومية ، إلا أن النظام الفعال للرقابة يستلزم تصميما خاصا . وعند القيام بمثل هذا التصميم لأنظمة الرقابة أو أساليبها ، توجد مستلزمات أو متطلبات معينة ينبغى على المدير أن يأخذها فى حسابه سواء كان عضوا فى الادارة العليا أو رئيسا للعمال . وهذه المستلزمات تنحصر فى العشرة نقط الآتية :

١ - يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

٢ - يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة .

٣ - ينبغي على نظام الرقابة أن ينظر الى الامام .

٤ - يجب على النظام الرقابي أن يشير الى الاستثناءات في النقاط (الحرجة) الحرجه الاستراتيجية .

٥ - يجب أن تكون الرقابة موضوعية .

٦ - يجب على الرقابة أن تكون مرنة .

٧ - ينبغي أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي .

٨ - يجب أن تكون الرقابة إقتصادية .

٩ - ينبغي على النظام الرقابي أن يكون مفهوما .

١٠ - يجب أن يبين نظام الرقابة الاعمال التصحيحية .

وفيما يلي سنقوم بشرح موجز لكل واحد من المتطلبات العشرة السابقة .

١ - طبيعة النشاط واحتياجاته :

ينبغي على كل نظم الرقابة أن تعكس العمل الذي يجب عليها تأديته . والنظام الرقابي الذي يعتبر مفيداً لمدير إدارة الانتاج سيكون بدون شك مختلفا في نطاقه وطبيعته عن النظام الملائم لرئيس العمال . كما أن أساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة المبيعات ستختلف عن تلك المستخدمة في الادارة المالية ، وتلك بدورها تختلف عن الأساليب الرقابية الخاصة بإداره المشتريات . هذا بالاضافة الى أن المنشأة الصغيرة تحتاج لنظام للرقابة يختلف عن نظام الرقابة في المنشأة الكبيرة .

وهناك بعض الاساليب الرقابية المعينة مثل الميزانيات التقديرية ، ونقاط

التعادل ، والساعات أو التكاليف المعيارية ، والنسب المالية المتنوعة يمكن تطبيقها بصفة عامة فى كثير من المواقف فى المنشآت المختلفة . وبالرغم من ذلك يجب ألا نفترض أن أى واحد من هذه الاساليب المستخدمة على نطاق واسع يمكن تطبيقه فى كل حالة معينة . ومن ثم ينبغى على المدير أن يكون على بينة من العوامل الاستراتيجية (الحرجة) فى خططه وعملياته والتى تستلزم الرقابة ، ثم يقوم باختبار الاساليب التى تناسبها .

٣ — سرعة الابلاغ عن الانحرافات :

إن النظام الرقابى المثالى هو ذلك الذى يمكنه اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها بالفعل . وعلى أى حال ، يجب أن تصل المعلومات الى المدير بأسرع ما يمكن حتى يمكنه علاج الموقف قبل استفحاله وتفاقمه .

وقد يرجع عدم الإبلاغ بسرعة عن الانحرافات الى أن النظم المحاسبية فى المنشآت كثيراً ما تكون ضعيفة من ناحية تقديم المعلومات الرقابية. ومن المعروف أن غرض المحاسبة هو تسجيل العمليات، ومن ثم فمن الطبيعى أن تنظر الى الخلف أى الى ما حدث فى الماضى . يضاف الى ذلك أن محاولة جعل هذه البيانات دقيقة ومفهومة يستلزم وقتا مما يجعلها تصل الى المدير بعد وقوع الحدث بأسابيع أو أشهر . فالمدير الذى يعلم فى شهر ديسمبر أنه تحمل خسارة فى شهر سبتمبر نتيجة لـ . . . قام بها فى شهر يوليو ، مثل هذه المعلومات لا تفيده الا فى حدود ضيقة نظرا لتأخرها . وبالرغم من انتشار استخدام الآلات الحاسبية ، الا أن معظم المديرين يجدون أنه من الضرورى تكملة المعلومات المحاسبية المتاحة بتقديرات محاسبية عن الحاضر والمستقبل .

٣ ـ التنبؤ بالمستقبل:

بالرغم من أن الرقابة المثالية تتم فى الحال وتتميز بالسرعة الفائقة ، كما هو الحال فى بعض النظم الرقابية الألكترونية ، إلا أن حقائق الحياة الإدارية تتضمن فجوة زمنية بين الانحراف وبين العمل التصحيحى . وبالتالى فعلى المدير أن يبحث عن أسلوب رقابى يمكنه من التنبؤ بالانحرافات فى وقت يسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية قبل وقوع المشكلة . وبالتأكيد فإن المدير سيفضل الحصول على تنبؤ بما يحتمل حدوثه فى الأسبوع القادم أو الشهر القادم ـ بالرغم مما يتضمنه من هامش خطأ ـ سيفضله عن تقرير يتعلق بالماضى الذى فات وانتهى والذى لا يمكنه عمل شىء بخصوصه مهما كانت صحة ودقة هذا التقرير .

والأمثلة التى توضح إمكان عمل ذلك نجدها فى بعض الوسائل الرقابية التى تتمتع بالنظرة إلى الأمام أى بالتنبؤ والتى يأتى فى مقدمتها الرقابة على النقدية . فالمدير المالى لا يمكنه إطلاقا أن يقف مكتوف الأيدى حتى يكتشف فى شهر أبريل أن النقدية قد نفذت بالكامل فى شهر مارس . بل أنه يقوم بالتنبؤ باحتياجاته النقدية مقدما . ومثل هذا المدخل للرقابة يمكن تطبيقه على نطاق أوسع وفى مجالات أخرى .

٤ ـ الاشارة الى الاستثناءات فى النقاط الحرجة :

حسب « مبدأ الاستثناء Exception Principle » ينبغى على المدير أن يقتصر على ملاحظة الاستثناءات والتعامل معها فقط . ولكن هذا المبدأ المشهور لا يعتبر كافياً لغرض الرقابة الفعالة . فبعض الانحرافات عن المعايير قد تكون غير مهمة بينما البعض الآخر قد يكون مهماً للغاية . والاستثناءات الصغيرة فى بعض المجالات المعينة قد تكون أكثر أهمية وخطورة من الانحرافات الضخمة فى مجالات

أخرى . فمثلا يهتم المدير اهتماما كبيراً عند انحراف تكلفة العمل بمقدار ٥ ٪ عن المعيـــار ، ولكنه لايبالى كثيراً إذا انحرفت نفقة الطوابع البريدية المستخدمة فى إدارته بمقدار ٥٠ ٪ عن الميزانية التقديرية .

وبالتالى ، فالنظـام الرقابى ينبغى ألا يقتصر على الاشارة إلى الانحـرافات ، بل يجب أن يشير إلى الانحرافات عندما تكون هامة أو استراتيجيـــة لعملياته ، وهذه المسألة تتعلق باختيار المعايير الاستراتيجية أو الحرجة والتى سنتكلم عنها فيما بعد .

٥ ـ الموضوعية :

لاشك أن الادارة تتضمن بالضرورة الكثير من العناصر الشخصية. ولكن مسألة ما إذا كان المرؤوس يقوم بعمله بطريقة سليمة وجيدة ينبغى ـ من الناحية النموذجية ـ ألا تكون مسألة خاضعة لمحددات وإعتبارات شخصية . فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية شخصية أى غير موضوعيـة ، فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكما غير سليم . ولهذا السبب يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية .

وينبغى على الرقابة الموضوعية أن تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية . والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف ، أو ساعات العمل الوحدة ، أو تاريخ الانتهاء من العمل ، كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل للتدريب ، أو تحقيق نوع محدد من التحسين فى جودة ونوعية الأفراد . والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعى يجب أن يكون المعيار قابلا للتحديد والاختيار الدقيق .

يضاف الى ذلك ، أن رد فعل المرؤوسين للمعايير الموضوعية يكون مرضياً.

فلا شك أن المرؤوس لن يكون راضياً عند ابلاغه بطريقة غير محددة وبعبارات غير واضحة أن أدائه ليس بالجيد . ولكن بمواجهته بمعايير ومقاييس موضوعية - وخاصـــة تلك التي يفهمها ويتقبلها - فلن يمكن الا الاعتراف بالخطأ الذى حدث رغم محاولته شرح السبب في ذلك .

٦ - المرونة :

ينبغى أن يكون النظام الرقابى قادرا على الاستمرار في العمل عند مواجهته للخطط المتغيرة ، أو لظروف غير المتوقعة ، أو الفشل الكامل . فالبرنامج المركب من الخطط الادارية قد يفشل في بعض النواحى . ونظام الرقابة السليم يجب أن يحدد مثل هذا الفشل ويبلغ عنه ، كما يجب أن يحتوى على عناصر كافية من المرونة لغرض المحافظة على الرقابة الادارية للعمليات رغم هذا الفشل .

ويمكن شرح الحاجة للرقابة المرنة عن طريق الأمثلة الآتية : فنظام الميزانيه التقديرية قد يكون قائما على أساس التنبؤ بمستوى معين من المبيعات ، وعلى ضوء هذا المستوى تم تقدير مستوى معين من المبيعات ، وعلى ضوء هذا المستوى تم تقدير مستوى معين للنفقات ومنح المديرون سلطة الصرف في حدود هذا المستوى. ولكن نظام الرقابة هذا يفقد قيمته اذا كانت المبيعات الفعلية أقل بكثير أو أكثر بكثير من المستوى المعين للمبيعات والسابق التنبؤ به . ولمثل هذا السبب فإن نظم الميزانيات التقديرية قد ساءت سمعتها بين الشركات نظراً لعدم مرونتها في مثل هذه الظروف . ومن ثم فإن النظام الذى تدعو الحاجة اليه هو ذلك الذى يعكس اختلافات المبيعات بالاضافة الى الانحرافات الأخرى عن الخطط . ولقد تم مقابلة هذه الحاجة عن طريق الميزانيات التقديرية المرنة .

وعند جدولة الانتاج مثلا ينبغى أن يكون مدير الانتاج مستعدا لمقابلة

حالات الفشل الناشيء عن تعطل إحدى الآلات أو مرض أحد العمال الهامين . فإذا كان نظام رقابته غير مرن ولا يأخذ فى الحسبان مثل هذه الحالات ، فان بطء الانتاج حتى ولو كان مؤقتا قد يقلل من فاعلية رقابته . ويمكن توفير الكثير من المرونة فى الرقابة عن طريق خطط بديلة للمواقف المحتملة المختلفة . وفى الحقيقة ، فان الرقابة المرنة يمكن تحقيقها أفضل تحقيق بواسطة الخطط المرنة .

٧ ـ نموذج التنظيم :

إن التنظيم بكونه الاداة الرئيسية لتنسيق عمل الافراد مع الواجبات والمهام الموزعة والسلطة المفوضة ، هو أيضا الوسيلة الرئيسية للمحافظة على الرقابة . ومن ثم يكون المدير هو مركز الرقابة تماما كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطة . وعلى ذلك ينبغى أن يعكس النظام الرقابى النموذج التنظيمى للمنشأة ، ويمكن رؤية ذلك بوضوح فى محاسبة التكاليف . فتجميع تكلفة المنتج يستخدم للرقابة على تكلفة الوحدة فى الانتاج ولكن إذا لم تجمع التكاليف بطريقة تتفق والنموذج التنظيمى لادارة الانتاج ، وبطريقة تبين لكل مشرف ولكل ملاحظ ولكل رئيس عمال التكاليف التى تجمعت فى قسمه أو فى وحدته ، فإن التكاليف الفعلية قد تنحرف عن الخطة الموضوعة مع عدم معرفة المدير السبب فى ذلك . ومثل هذه المعرفة يمكن تحقيقها عن طريق الربط بين التكاليف والهيكل التنظيمى . ولحسن الحظ فان الاتجاه فى السنين الاخيرة بين محاسبى التكاليف هو استخدام مراكز التكلفة مما يمكن المدير من الحصول على ما يحتاجه من المعلومات اللازمة لقيامه بالرقابة بفاعلية .

٨ ـ الاقتصاد :

يجب أن يكون النظام الرقابى مساويا تكلفته . وبالرغم من بساطة هذا الشرط من الناحية النظرية إلا أنه عادة يكون صعبا ومعقدا فى المجال العملى

التطبيق . فالمدير قد يجد صعوبة فى معرفة القيمة الحقيقية لنظام رقابى معين ، أو معرفة تكلفة هذا النظام . فمسألة الاقتصاد أو الوفر هى فى الحقيقة مسألة نسبية ، نظراً لأن فوائد الرقابة ومزاياها تتفاوت حسب أهمية النشاط ، وحجم المنشأة ، والنفقة التى قد تحدث فى حالة عدم وجود الرقابة ، والمساهمة التى يمكن أن يقدمها النظام .

ونظراً لأن الوفر النسبى يعتبر من العوامل المفيدة للنظم الرقابية ، فإنه يعتمد بدوره إلى حد كبير على قدرة المـــدير فى الاقتصار فى رقابته على العوامل الإستراتيجية فى المجالات الأكثر أهميـة له . فالرقابة إذا وضعت خصيصـا لـكى تناسب عمل المنشأة وحجمها ، فمن المحتمل أن تـكون الرقابة اقتصادية . ومن ناحية أخرى فإن أحد وفورات المنشأة الضخمة ينتج عن مقدرتها على استخدام نظم الرقابة الكاملة الشاملة ومرتفعة التكاليف . ولا شك أن ضخامة المشاكل واتساع رقعة التخطيط ، وصعوبة التنسيق بين الخطط ، وضعف الاتصال ، كلها من الأمور التى تبرر استخدام المنشآت الـكبيرة لمثل هـذه النظم الرقابية مرتفعة التكلفة . أما المنشآت الصغيرة فلا يمكنها تحمل التكلفة المرتفعة للنظم الرقابية التى يمكن للشركات الكبيرة استخدامها .

٩ – سهولة الفهم :

ويلاحظ أن بعض النظم الرقابية ، وخاصة تلك التى تقوم على أساس المعادلات الرياضية أو خرائط التعادل أو التحاليل التفصيلية الإحصائية ، لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها . وفى بعض الأوقات قد يستطيع المدير فهم هذه النظم إذا كان لديه متسعـا من الوقت لمعرفة أساليبها الفنيـة . وسواء كان نقص الفهم أو انعدامه ينتج عن تعقد الاساليب أو عـــدم توفر الوقت لفهمها فإن النتيجة واحدة وهى : أن النظام الرقابى لن يعمل بفاعلية .

والـكثير مما يطلق عليهم الخبراء فى الخرائط ، أو الرسوم البيانية أو الوسائل

لإحصائية المتقدمة ، أو التحليل الشامل يفشلون في نقل معنى بياناتهم الرقابية إلى المديرين الذين سيقومون باستخدامها ، كما أن أقسام الرقابة في المنشآت كثيرا ما تقوم بوضع وسائل رقابية لا يمكن للمديرين استخدامها نظراً لعدم فهمهم إياها. ومن ثم تقع على عاتق الرئيس الإدارى (أو مساعده الاستشارى) مهمة التأكد من أن النظام الرقابي المستخدم سليم يمكنه فهمه كما أنه يناسب عمله .

١٠ ـ الأعمال التصحيحية :

وأخيراً ينبغى على نظام الرقابة ألا يقتصر على اكتشاف الأخطاء والفشل والانحراف عن الخطط الموضوعة، بل يجب عليه أيضا أن يبين الطريق للإجراءات والأعمال الواجب اتباعها لتصحيح هذه الأمور . وبالتالى فان النظام السليم للرقابة هو الذى يكتشف الأخطاء والانحرافات ، ويبين مكان حدوثها ، ومن المسئول عنها ، وما الذى يجب عمله لتصحيح الأوضاع .

النقاط الاستراتيجية للرقابة

إن تحديد المعايير الرقابية يقدم الأساس الذى يستخدم لقياس الأداء الفعلى أو المتوقع . وفى حالة العمليات البسيطة يمكن للمدير القيام بالرقابة عن طريق الملاحظة الشاملة . ولكن الرقابة عن طريق الملاحظة تصبح غير عملية عندما تتعقد العمليات أو عندما يتسع نطاق سلطة المدير . وهنا يجب على المدير أن يختار بعض النقاط ليوليها اهتماما خاصا ، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكنه التأكد من أن العملية بكاملها تسير حسب الخطة الموضوعة .

وهذه النقاط التى يتم اختيارها يجب أن تكون حرجة (أى استراتيجية) ، بمعنى أنها إما أن تكون ممثلة للعوامل المقيدة أو المحددة فى العمليات أو أنها تعبر أفضل من غيرها من العوامل عما إذا كانت هذه الأعمال تتم حسب الخطة أم لا .

وباستخدام مثل هذه المعايير يمكن المدير الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين ومن ثم يزيد من نطاق إشرافه . وما يترتب على ذلك من وفر فى التكلفة ومن تحسين فى الاتصال .

ويلاحظ أنه لا توجد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار نقاط الرقابة بسبب التفاوت الكبير فى وظائف المنشـــآت والإدارات ، والتنوع فى المنتجات والخدمات المراد قياسها، والعدد الذى لا يحصى من السياسات والخطط كما أن هناك عدداً ضخماً جداً من المعايير التى يمكن استخدامها لقياس الأداء . فمثلا بالنسبة للإنتاج يمكن استخدام معدل الإنتاج بالدقيقة ، أو اليوم ، أو الوردية ، أو الشهر ، أو السنة . والتكلفة يمكن قياسها طبقا لعناصرها ، أو للوحدة أو الطلبية ، أو العملية . كما يمكن قياس ربح المنشأة بواسطة العديد من المعايير المختلفة مثل : الربح قبل الضريبة أو بعدها ، أو الربح كنسبة مئوية من المبيعات ، أو الربح كعائد على الاستثمار . ويمكن الاستمرار فى ذكر العديد من المعايير التى يمكن استخدامها لقياس كل ناحية من نواحى نشاط المنشأة .

وتعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط . وفى هذا المجال ينبغى على المدير أن يسأل نفسه أسئلة مثل الآتى :

ما هى أفضل النقاط التى تعكس أهداف إدارتى ؟

ما هى أفضل المعايير التى تبين لى متى لا تتحقق هذه الأهداف ؟

ما هى أحسن المعايير التى تقيس أى انحراف ؟

ما هو المعيار الذى يمكنه الإشارة إلى الشخص المسئول عن أى فشل ؟

ماهى المعايير التى تكون تكلفتها فى أدنى حد ؟

أي المعايير تكون معلوماتها متاحة بطريقة اقتصادية ؟

أنواع المعايير الاستراتيجية

لقد لاحظنا من قبل أن كل هدف تخطيطي شامل ، وكل هدف العديد من البرامج التخطيطية ، وكل هدف لهذه البرامج ، وكل سياسة ، وكل إجراء - تصبح كلها معايير قد تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع . وفي الحياة العملية تميل المعايير لأن تكون من الأنواع الآتية :

(١) معايير مادية .

(٢) معايير التكلفة .

(٣) معايير رأس المال .

(٤) معايير الإيرادات

(٥) معايير البرنامج .

(٦) معايير غير ملموسة .

١ - معايير مادية :

وهي التي تتعامل مع مقاييس غير نقدية ، وتكون سائدة وشائعة في المستويات التشغيلية حيث تستخدم المواد ، وتوظف العمالة ، وتقدم الخدمات ، وتصنع السلع . وهذه المعايير قد تعكس الأداء الكمي مثل : ساعات العمل لكل وحدة من المخرجات ، والوحدات المنتجة لكل ساعة عمل للآلة ، وعدد أمتار السلك لكل طن من النحاس . كما أنها قد تعكس أيضا الجودة مثل : شدة التحمل ، ثبات اللون ، قوة المقاومة ، المتانة .

٢ ـ معايير التكلفة.

وهى التى تتعامل مع المقاييس النقدية ، ومثلها مثـــل المعايير المادية تسود ينتشر إستخدامها فى المستويات التشغيلية وتضع معايير التكلفة قيما نقـــدية لتكاليف العمليات . ومن أمثلتها : تكلفة العمل لكل وحدة أو لكل ساعة ، وتكلفة المواد لكل وحده ، وتكلفة البيع لكل من المبيعات أو لكل جنيه من المبيعات .

٣ ـ معايير راس المال :

وهى فى الواقع نوع من معايير التكلفة ، وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية . ولـكن هذا النوع من المعايير يتعلق برأس المـال المستثمر فى المنشأة بدلا من تكاليف العمليات ، ولذا فهى ترتبط بالميزانية العمومية وليس بحساب الأرباح والخسائر .

ومن أمثلة هذه المعايير : نسبة صافى الربح الى مجموع الاستثمار أو العـائد على الاستثمار ، ونسبة الأصول المتداولة الى الخصوم المتداولة ، ونسبة الاقتراض الى حق الملكية ، ومعدل دوران رأس المال .

٤ ـ معايير الايرادات :

وتظهر مثل هذه المعايير عند إعطاء قيم نقدية للمبيعات ، وهى تتفـاوت من معايير مثل : الايراد عن كل راكب لمسافة كيلو متر (فى منشأة لنقل الركاب) ، والقيمة بالجنيهات لكل طن حديد مباع ، إلى معايير مثل : متوسط المبيعات لكل عميل ، والمبيعات لكل فرد فى سوق معين .

٥ ـ معايير البرنامج :

قد يعهد الى المدير مهمة تنفيذ برنامج معين مثـــل برنامج لمتابعة تنمية سلعة

جديده . أو برنامج لتحسين كفاءه وعمال البيع ، وبالرغم من أن بعض الأحكام الشخصية قد تدخل فى عملية تقييم أداء البرنامج ، إلا أن التوقيت وغيره من العوامل يمكن استخدامها كمعايير موضوعية .

٦ ـ معايير غير ملموسة :

لا شك أن أكثر المعايير صعوبة عند التحديد هى تلك التى لا يمكن التعبير عنها بمقاييس عددية محددة سواء كانت مادية أو نقدية . فمثلا ما المعيار الذى يمكن المدير إستخدامه لتحديد كفاءة وقدرة مدير الشراء أو مدير الأفراد ؟ وماذا يمكنه أن يستخدم لتحديد ما إذا كان برنامج الإعلان يقابل كل من الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأجل ؟ أو هل برنامج العلاقات العامة نجح نجاحا كاملا ؟ وهل رؤساء العمال أمناء على أهداف الشركة ؟ إن مثل هذه الأسئلة توضح مدى صعوبة تحديد معايير الاهداف التى لا يمكن إخضاعها بوضوح لمقاييس الكم أو الكيف .

ويرجع السبب فى وجود الكثير من المعايير غير المدروسة فى ميدان الاعمال إلى أن البحث الدقيق فى مكونات الاداء المرغوب لم يتعد مستوى الورشة ، أو مكتب الشحن ، أو فرع البيع ، أو قسم الحسابات . ولعل السبب الاكثر أهمية من ذلك هو أن العلاقات الانسانية عندما تلعب دورها ، كما هو حادث فى المستويات التى تعلو مستوى التشغيل ، فمن الصعوبة بمكان قياس ما هو « جيد » أو « كفء » أو «فعال» . وبالرغم من التقدم الكبير فى علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهما فى فى تقديم الاساليب التى جعلت من الممكن الالمام بالميول والدوافع الإنسانية ، إلا أن الكثير من الادوات الرقابية عن العلاقات الشخصية المتداخلة لابد وأن تستمر قائمة على أساس معايير غير ملموسة ، وأحكام تقديرية ، والتجربة والخطأ ، وحتى فى بعض الاحيان على مجرد التخمين .

وعلى كل حال ، فمع الإتجاه الحالى بين المنشآت ذات الادارة الجيدة نحو تحديد شبكة كاملة من الأهداف الكمية أو النوعيـة فى كل مستوى من مستويات الإدارة ، فان إستخدام المعايير غير الملموسة أخذ فى التناقص هذا بالرغم من أنهـا مازالت مهمة . وفى البرامج المركبة للعمليات وأيضا بالنسبة لأداء المديرين أنفسهم ، يجد المدير الحديث أنه من الممكن عن طريق البحث والتفكير تحديد أهداف يمكن استخدامها كمعايير للأداء . وبينما نجد أن الأهداف الكمية قد تأخذ شكل المعايير السابق ذكرها ، فان تحديد الأهداف النوعيـة يمثل تطوراً جديداً فى مجال المعايير . فمثلا إذا كان برنامج المبيعـات فى إحدى المناطق يمكن وضعه بحيث ينطوى على عناصر مثل تدريب رجال البيع طبقا لخطة لها خصائص معينة محددة ، فان حقيقة وجود الخطة وخصائصها تقدم معايير والتى تميل لأن تصبح موضوعية وبالتالى ملموسة .

أدوات الرقابة

هنـاك العديد من الأدوات والأساليب التى يمكن إستخدامها للقيام بالوظيفة الرقابيـة . وسنقتصر فى هذا المجـال على مناقشة البعض المعين من هذه الأدوات والذى يعتبر أكثرها انتشارا . ولغرض تسهيل الشرح سنقسم هذه الأدوات الى مجموعتين : (١) الميزانيات التقديرية و (٢) الأساليب التقليدية .

اولا : الميزانية التقديرية كأداة للرقابة

تعتبر الميزانية التقديرية من الأدوات التى تستخدم على نطـاق واسع لغرض الرقابة الادارية . بل فى الحقيقة أن البعض يفترض أن نظام الميزانية التقديرية هو الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة . ولكن بالرغم من ذلك هناك الكثير من الأدوات

الأخرى التى تعتبر أيضاً أساسية وضرورية . والدليل على ذلك أن الكثير من الشركات تحافظ على درجة مرتفعة من الرقابة دون إستخدام الميزانيات التقديرية الرسمية ، هذا وإن كانت تجد عادة أن مبادىء نظام الميزانيات التقديرية تعتبر ضرورية ولازمة .

وتعنى عملية الميزانية التقديرية تكوين الخطط الخاصة بفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بالارقام . وبهذا فإن الميزانيات التقديرية هى قوائم للنتائج المتوقعة معبراً عنها بقيم مالية — مثل الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات ، والإنفاق الرأسمالى — أو بكميات كما هو الحال فى الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر ، أو المواد ، أو الوحدات المباعة أو المنتجة .

الغرض من نظام الميزانيات التقديرية :

إن قوائم الميزانيات التقديرية والتى تمثل الخطط معبراً عنها بالأرقام يمكن تقسيمها إلى أجزاء تتفق مع هيكل تنظيم الشركة ، وبواسطة ذلك فإن الميزانيات التقديرية تربط عملية التخطيط وتسمح بتفويض السلطة دون فقد الرقابة . أو بعبارة أخرى ، فان تحويل الخطط الى أرقام محددة ينشأ عنه حتما نوع من النظام المحكم الذى يسمح للمدير بأن يرى بوضوح مقدار الاموال ، ومن الذى سيقوم بالصرف وأين ، وأيضاً ما هى المصروفات ، أو الإيرادات ، أو عدد وحدات المدخلات أو المخرجات التى ستنطوى عليها خططه . وبتأكد المدير من هذه المعلومات ، فانه يستطيع بحرية أكثر أن يفوض السلطة لتنفيذ الخطة وذلك فى الحدود التى ترسمها الميزانية التقديرية .

انواع الميزانيات التقديرية :

حيث أن الميزانيات التقديرية تعبر عن الخطط ونظراً لان كل منشأة لديها

تشكيلة كبيرة من الخطط ، فإن هناك أنواع عديدة من الميزانيات التقديرية .

ولقد وجد أحد الخبراء أن الشركة الصناعية العادية تحتاج إلى ثلاثين نوعا رئيسياً من الميزانيات التقديرية للحصول على نظام كامل الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية . ولكن هذه الميزانيات الثلاثين يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع رئيسية وهي :

(١) الميزانيات التقديرية للإيرادات والمصروفات .
(٢) الميزانيات التقديرية للزمن ، والحيز ، والمواد ، والمنتجات .
(٣) الميزانيات التقديرية الرأسمالية .
(٤) الميزانيات التقديرية النقدية .
(٥) الميزانيات العمومية التقديرية .

١ ـ **الميزانيات التقديرية للايرادات والمصروفات** : وهى تعتبر من أكثر الميزانيات التقديرية شيوعا فى ميدان الأعمال . وأهمها هى الميزانيـة التقديرية للمبيعات والتى تمثل التعبير الرسمى والتفصيلى للتنبؤ بالمبيعات . ولما كان التنبؤ بالمبيعات هو حجر الأساس فى التخطيط ، فإن الميزانية التقديرية للمبيعـات هى أساس نظـــام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية . وبالاضافة إلى ذلك فان الشركة قد تعد ميزانيات تقديرية للايرادات الأخرى خـلاف الإيرادات من المبيعات .

أما الميزانيات التقديرية للمصروفات فى المنشأة العادية فيمكن أن تكون بعدد بنود المصروفات طبقا لتصنيف خريطـة الحسابات والوحدات التنظيمية داخل هيكلها . وقد تتعامل هذه الميزانيـات التقديرية مع كل بنـد من المصروفات مثل الأجور المباشرة ، والمواد ، والإيجار ، والقوة المحركة .. الخ . وقد يلجأ مديروا

الإدارات الى اعداد ميزانيات تقديرية للبنود الهامة فقط ، مع تجميع كافة البنود الاخرى فى ميزانية تقديرية واحدة .

٢ - **الميزانيات التقديرية للزمن والحيز والمواد والمنتجات :** يكون من الأفضل بالنسبة للكثير من الميزانيات التقديرية أن يتم التعبير عنها فى شكل وحدات غير نقدية . وبالرغم من أن هذه الميزانيات تترجم عادة الى وحدات نقدية فيما بعد ، إلا أنها تكون ذات دلالة أكبر عند مرحلة معينة فى التخطيط والرقابة اذا أعدت على أساس عينى . ومن أكثر هذه الأنواع استخداما الميزانيات التقديرية لساعات العمل المباشر ، وساعات الآلة ، ووحدات الحيز المخصص ، والوحدات المنتجة .

٣ - **الميزانيات التقديرية الراسمالية :** وهى تعد خصيصاً للانفاق الرأسمالى فى الأراضى والمبانى والآلات ، والمعدات ، والمخزون ، وغيرها من البنود . وسواء أكانت الميزانيات الرأسمالية تعد لفترة قصيرة أو طويلة ، فإنها تحتاج إلى دقة وعناية خاصة لإعطاء شكل محدد لخطط إنفاق أموال المنشأة . ونظراً لأن رأس المال يعتبر من أكثر الموارد ندرة ، وحيث أن الاستثمار الرأسمالى يحتاج عادة إلى فترة طويلة لاسترداد قيمته من نتيجة العمليات ، لذا يجب دائما أن ترتبط الميزانيات التقديرية الرأسمالية بالتخطيط طويل الأجل .

٤ - **الميزانيات التقديرية النقدية :** وهى ببساطة تنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتى على أساسها تقاس المقبوضات والمدفوعات النقدية الفعلية وسواء أطلق عليها ميزانية تقديرية أم لا ؛ فإنها ربما تكون أهم وسيلة رقابية منفردة فى المنشأة . وأن توافر النقدية اللازمة لمقابلة الالتزامات التى يستحق ميعاد سدادها يعتبر من أولى مستلزمات بقاء المنشأة . كما أن الارباح مهما كانت

كبيرة لن تجدى كثيراً إذا كانت مجمدة في المخزون أو الآلات أو غيرها من الأصول غير النقدية .

٥ ـ **الميزانيات العمومية التقديرية** . وهى تتنبأ بحالة الأصول والخصوم ورأس المال فى تاريخ معين مقبل . ولما كانت مصادر التغير فى بنود الميزانية العمومية هى الميزانيات التقديرية المختلفة الأخرى ، فإن هذه الميزانية تثبت مدى دقة كل الميزانيات التقديرية الأخرى .

اخطار نظام الميزانيات التقديرية

يجب أن تستخدم الميزانيات التقديرية فقط كأداة رئيسية للتخطيط والرقابة . وبعض برامج الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية تكون شاملة وتفصيلية لدرجة تجعلها معقدة للغاية ، ولا دلالة لها بالإضافة الى ما تتطلبه من تكاليف مرتفعة لا مبرر لها . والواقع أن هناك خطر الإنزلاق الى المبالغة فى إستخدام الميزانيات التقديرية ، وذلك عن طريق إعداد تقديرات تفصيلية للمصروفات الثانوية وحرمان المدير من الحرية اللازمة لتشغيل إدارته . فمثلا مدير المبيعات قد يجد نفسه مجبراً على رفض برنامج هام لترويج المبيعات لا لسبب إلا زيادة مصروفات الأدوات الكتابية على المبلغ المحدد لها فى الميزانية التقديريه ، هذا بالرغم من أن إجمالى مصروفات إدراته مازال فى حدود الميزانية التقديرية بما فى ذلك مصروفات الحملة الترويجية . وفى إدارة أخرى ، قد تعد ميزانيـة تقديرية للمصروفات بتفاصيل لا جدوى لها لدرجة أن تكلفة إعداد هذه الميزانيات تفوق قيمـة المصروفات المراد مراقبتها .

وهناك خطر آخر يحدث عند السماح لأهداف الميزانيات التقديرية بأن تتعدى أهداف المنشأة . ومثال ذلك ما حدث فى إحدى المنشآت التى تتبع برنامجاً محكماً

للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية إذا لم تستطع إدارة المبيعات من الحصول على معلومات معينة من القسم الهندسي بحجة أن ميزانيـــة هـذا القسم لا تسمح بتكاليف إعطاء هذه البيانات .

ومن الأخطار التي لا تظهر بسهولة في نظام الميزانيات التقديرية ما تسببه أحيانا من إخفاء «عدم الكفاءة» . فلقد جرت الميزانيات التقديرية على الاعتماد على أخذ البيانات التاريخية في الحسبان ، حتى أصبح مجرد وجـــود بند معين المصروفات في الماضي مبرراً كافيا لإستمراره . كذلك تعلم المديرون أن تقديراتهم للميزانيات سوف تخفض عند مناقشاتها لإقرارها بصفة نهائية ، ولهذا يلجأون إلى المغالاة في طلباتهم . وبالتالي إذا لم يراعى عند إعداد الميزانيات التقديرية القيـام بصفة مستمرة بدراسة المعايير ومعـدلات التحويل التي يتم بهـا ترجمة الخطة الى أرقام ، فان الميزانيـة التقديرية لن تكون إلا مظلة تخفي تحتهـا الادارة الضعيفة غير الناجحة .

ولعل أكبر خطة للرقابة بواسطة الميزانيـات التقديرية يكمن في عنصر عدم المرونة . فحتى لو كانت التقديرات تقتصر على البنـــود الرئيسيـة لـكي لا تعيق الإدارة فإن ترجمة الخطط إلى أرقام يضفي عليها نوعا من التحديد والدقة المضللة. فمن الممكن جداً أن تثبت الاحداث فيما بعد أنه يجب إنفاق مبلغ أكبر على هـذا النوع من العمل أو هذا الصنف من المواد ، ومبلغ أقـــل على نوع آخر ، وأن المبيعات ستزيد أو تقل بكثير عما هو مقدر لها بالميزانية . ومثل هذه الاختلافات قد تجعل الميزانية التقديرية عديمة الجدوى بمجرد الإنتهاء من إعدادها ، وإذا كان على المدير أن يبقى داخل حدود ميزانيته رغم مواجهته هذه الأحداث فإن الميزانية التقديرية تفقد فائدتها . ويحدث هـذا بصفة خاصة إذا كانت الميزانيـات التقديرية تعد مقدما لفترات طويلة .

وفى ميدان الأعمال يكون خطر عدم المرونة بالغ الأهمية . فالديناميكية التى يخلقها التغير المستمر، والمنافسه تلزم المدير أن يكون مستعداً لتغيير خططه تغيراً قد يكون جوهريا فى أسرع وقت . وحيث أن جمود الميزانية التقديرية وعدم مرونتها قد يجعل مهمة المدير فى التغيير صعبة أو مستحيلة، فان الكثير من مديرى القمة قد يبتعدون عن إستخدام مثل هذه البرامج .

الميزانية التقديرية المتغيرة :

نظراً للأخطار الناجمة من عدم المرونة فى الميزانيات التقديرية وبسبب ضرورة توافر المرونة فى التخطيط الجيد ، فان الاهتمام يزداد بالميزانية التقديرية المتغيرة أو المرنة . وتتسم هذه الميزانيات بأنها تتغير عادة بتغير حجم المبيعات أو الانتاج ، ولذا فغالبا ما يقتصر تطبيقها على ميزانيات المصروفات . وتقوم الميزانية التقديرية المتغيرة على أساس تحليل بنود المصروفات لتحديد كيفية تغير كل بند مع التغير فى حجم الانتاج . وبعض التكاليف لا تتغير بتغير حجم الانتاج ، وخاصة فى الفترة القصيرة ، ومن أمثلتها الاستهلاك والضرائب العقارية ومهايا المديرين والمشرفين . والبعض من هذا النوع من التكاليف يتوقف على السياسة التى تتبعها الإدارة ، ومثال ذلك مهايا المشرفين .

أما التكاليف التى تتغير بتغير الانتاج فهى تتفاوت من تلك التى تتغير تغيراً كاملا إلى تلك التى تتغير تغيراً بسيطا . وتكون مهمة الميزانيات المتغيرة إختيار بعض وحدات القياس التى تعكس حجم الانتاج ، وإختيار الأنواع المختلفة للتكاليف ، ثم تحديد كيفية تغير هذه التكاليف لتغير الحجم وذلك بالإستعانة بالدراسات الإحصائية وغيرها من الوسائل وعند هذه المرحلة يتم تحديد العلاقة أو الارتباط بين كل نوع من التكاليف وبين الحجم ويعطى لكل إدارة هذه

العناصر المتغيرة من التكاليف بالإضافة الى المبلغ المحدد لتكاليفها الثابتة ، وبعد ذلك تقوم الادارة دوريا - عادة كل شهر - بابلاغ كل مدير إدارة بالحجم المتوقع تحقيقه فى المستقبل القريب ، ومنـــه يمكن حساب التكاليف المتغيرة التى تكون الميزانية التقديرية . وبهذه الطريقة يمكن إعداد ميزانية تقديرية أساسية عن فترة الستة شهور أو السنة المقبلة ، ولكنها تكون متغيرة بحسب التغيرات قصـــيرة الأجل فى المبيعات والإنتاج .

وقد ثبت من ملاحظة الكثير من الميزانيات التقديرية المرنة أثناء تطبيقها أنها تصلح بصفة خاصة عندما يمكن التنبؤ بدرجة معقـــولة من الدقة بالمبيعات أو غيرها من مقاييس الحجم . فى مثل هذه الحالة لا يحتاج الأمر الى التغير المتكرر والسريع فى مستوى المصروفات مما يجعل وظيفة الإشراف غير محتملة .

الميزانيات التقديرية البديلة والاضافية :

وهناك طريقة أخرى للحصول على نظام الميزانيات التقديرية المتغيرة ألا وهى إعداد ميزانيات بديلة للمواقف والأحداث البديلة . فأحيانا تقوم الشركة بإعداد ميزانيات تقديرية لمستوى مرتفع للعمليات ، ولمستوى متوسط ، ولمستوى منخفض . وتعتمد الميزانيـات الثلاث للشركة ككل ولكل وحدة تنظيمية وذلك عن فترة الشهور الستة أو الســنة المقبلة . وبعد ذلك ، وفى أوقات محددة ، سيخطر المديرون بأية ميزانية من الثلاث ستستخدم فى عملياتهم التخطيطية والرقابية . وتعتـــبر الميزانيات البديلة صورة معدلة من الميزانيات التقديرية المتغيرة حيث أن الأخيرة تكون التغيرات فيها نهائية وليست بالمقيدة ببدائل محدودة كما هو الحال بالنسبة للأولى .

ويمكن تحقيق المرونة للميزانية التقديرية أيضا عن طريق إتباع خطة يطلق عليها « الميزانية التقديرية الاضافية الشهرية » . وبمقتضى هذه الخطة تعد ميزانية تقديرية

هى ستة شهور أو سنة لغرض مبدئى وهو وضع الإطار العام لخطط الشركة، وتنسيقها بين الادارات، وتحديد أهداف الادارات، وهذه الميزانية تعتبر الأساسية أو الاولية. وبعد ذلك تعد ميزانية إضافية كل شهر على أساس التنبؤ الخاص بحجم الأعمال لهذا الشهر. وتعطى هذه الميزانية لكل مدير سلطة جدولة مخرجاته ونفقات إداراته التى تزيد عن الميزانية الأساسية، إذا كانت الخطط الخاصة بالفترات الأقصر تبرر ذلك. وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب كل العمليات الحسابية التفصيلية التى تتطلبها الميزانيات المتغيرة، هذا بالاضافة لما تقدمه لمديرى القمة من مزايا الرقابة الدقيقة. ولكن يعاب على هذه المداخل أنها لا تستلزم التحليل الكامل لكل التكاليف ومعرفة علاقتها بالحجم، وبالتالى لا تحقق المزايا المترتبة على ذلك.

شروط نجاح نظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية :

١ - إذا أريد لهذا النظام النجاح فينبغى على المديرين أن يتذكروا أنه مصمم فقط كأدوات الرقابة وليس كبديل للادارة يحل محلها، وأن هذه الأدوات لها حدودها وينبغى تكييفها حسب كل حالة. وبالاضافة الى ذلك فهى أدوات لكل المديرين، ولا يقتصر استخدامها على مدير الميزانية التقديرية أو المراقب المالى. ولما كانت الميزانيات التقديرية هى خطط، فان الأشخاص الوحيدين الذين يديرونها هم المديرون المسئولون عن تنفيذ هذه الخطط. وفى الحقيقة أن أى نظام للميزانيات التقديرية لن يكون ناجحا إذا كانت إداراته تتم عن طريق مدير الميزانية. فهذا المدير الاستشارى يمكنه مساعدة المديرين المسئولين فى إعداد الميزانيات التقديرية واستخدامها، أما قيامه باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الميزانيات فلا يمكن حدوثه إلا إذا تحولت إليه مسئولية إدارة الشركة بكاملها.

٢ - ينبغى أن يحصل إعداد النظام وإدارته على تعضيد الإدارة العليا ومساندتها إذا أريد له النجاح فى التطبيق . أما إذا اقتصر الأمر على إصدار قرار بانشاء إدارة أو قسم للميزانية التقديرية ثم نسيان كل شيء بخصوصه ، فان النتيجة الحتمية هى تحويل النظام إلى عملية تخمين مع تقييد المديرين المرؤوسين باجراء جديد أو بمجموعة من الأوراق . أما إذا كانت الإدارة العليا تعضد النظام وتقوم بدور فعال المساعدة على إعداد ميزانيات تقديرية تعبر بحق عن خطط الشركة ، وتشجع الوحدات الإداريه المختلفة على إعداد ميزانياتها والدفاع عنها ، وتشترك فى مراجعتها النهائية ، فلا شك أن هذا الموقف يساهم فى نجاح النظام وزيادة فاعليته .

٣ - من شروط نجاح النظام التأكد من أن جميع المديرين الملتزمين بالميزانيات التقديرية قد اشتركوا فى اعدادها . وبالرغم من أن تقديرات هؤلاء المديرين كثيرا ما تتعرض للتغيير ، الا أنه من الضرورى احاطتهم بالأسباب مع محاولة الحصول على قبولهم للميزانية المعتمدة ، وكيف أنها أكثر قدرة على خدمة أهداف الشركة .

٤ - من الأمور الهامة لنجاح النظام عدم المغالاة فى الميزانيات التقديرية للحد الذى يقلل كثيرا من سلطة المديرين . وبالرغم من أن الميزانيات التقديرية تقدم وسيلة لتفويض السلطة دون فقد الرقابة . الا أن هناك خطر كونها مفصلة للغاية وغير مرنة للدرجة التى تجعل السلطة المفوضة بسيطة جداً . ويعتقد بعض الإداريين أن أفضل ميزانية تقديرية يمكن تقديمها هى تلك التى تجمع كل المصروفات المصرح له بصرفها خلال فترة معينة فى مبلغ واحد مع منحه الحرية الكاملة فى صرفه فى الاوجه المختلفة طالما أنها تسهم فى تحقيق أهداف المنشأة .

٥ ـ وأخيرا إذا أريد للنظام أن يعمل بنجاح فلا بد أن تتوافر للمدير بيانات حاضرة عن الاداء الفعلى والاداء المقدر طبقا للميزانيات التقديرية لإدارته. ويجب تصميم هذه البيانات فى شكل يسمح له بمعرفة كيف تسير الامور فى إدارته ، مع ضرورة وصولها إليه فى وقت مبكر حتى يمكنه التصحيح بسرعة .

ثانيا : الاساليب التقليدية خلاف نظام الميزانيات التقديرية

لا شك أن هنـــاك الكثير من الوسائل الرقابية التقليدية غير المتصلة بالميزانيـات التقديرية ، هذا بالرغم من أن بعضها يكون مرتبطا بنظام الرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية ويستخدم معه . ومن أهم هذه الوسائل نجد الآتى :

(١) البيانات الإحصائية

(٢) التقارير والتحاليل الخاصة

(٣) تحليل نقاط التعادل

(٤) المراجعة الداخلية

(٥) الملاحظة الشخصية

١ ـ البيانات الاحصائية :

إن التحليل الاحصائى للعديد من أوجه نشاط عمليـــات المنشأة والعرض الواضح للبيانات الاحصائية سواء كانت بيانات تاريخية أم عن فترات مقبلة ــ تعتبر كلهـــا من الامور الهامة للرقابة . ويمكن لبعض المديرين بسهولة تفسير جداول البيانات الإحصائية . ولكن معظم المديرين يفضل عرض البيانات على شكل خرائط أو رسوم بيانيـة ، والواقع أن عرض البيانات الاحصائيـة سواء على شكل جداول أو رسومات بيانية أو خرائط هو فن يحتاج إلى التخيل .

٢ ـ التقارير والتحاليل الخاصة

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيراً من المعلومات الضرورية إلا أنه قد توجد بعض المجالات أو المناطق التى لايكفيها أو تصلح لها مثل هذه البيانات. وفى مثل هذه الحالة فان التقارير والتحاليل الخاصة هى التى يمكنها سد هذه الثغرة . ولقد استعان أحد المديرين الناجحين والذى يشرف على عمليات معقدة بمجموعة صغيرة من المحللين المدربين ولم يعهد إليهم بأى عمل سوى دراسة وتحليل العمليات التى تحت رقابته . ولقد تمكنت هذه الجماعة من تنمية مقدرة فائقة على اكتشاف المواقف التى تسير فيها الأمور بطريقة لاتبدو سليمة . وقد أسفرت تجاربهم عن اكتشاف فرص لتخفيض التكلفة أو لإستخدام رأس المال استخداما أفضل . وهذه الفرص ما كان يتاح اكتشافها بواسطة البيانات أو الخرائط الاحصائية .

أن بعض الأموال التى تنفق على إعـــداد النظم الشاملة للرقابة بواسطة الميزانيات التقديرية وعلى برنامج المعلومات قد تكون من الأفضل والأكثر ربحية أن تنفق على التحاليل الخاصة . فهذه الوسيلة بطبيعتها غير الروتينية يمكنها أن تلقى الضوء على كل ماهو غير عادى ، وبعملها هذا تكشف الطريق أمام رفع الكفاءة بدرجة ملموسة . إن التمسك بالبحث الروتينى وراء المـــلائم لاشك يضيع على الشركة فرص الوفر بالجنيهات ولذا فالإدارة الجيـدة تستلزم البحث الدائم عن الاستثناءات والنقاط الحرجة والعوامل المقيدة .

٣ ـ تحليل نقطة التعادل :

تعتبر خريطة التعــادل من الأدوات المفيدة فى الرقابة . وتبين الخريطة العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة ذلك الحجم الذى عنده

تكون الايرادات مساوية بالضبط للتكاليف ، بمعنى أنه عند حجم أقل من ذلك تتحمل الشركة خسارة بينما تحقق ارباحا إذا زاد عن حجم التعادل .

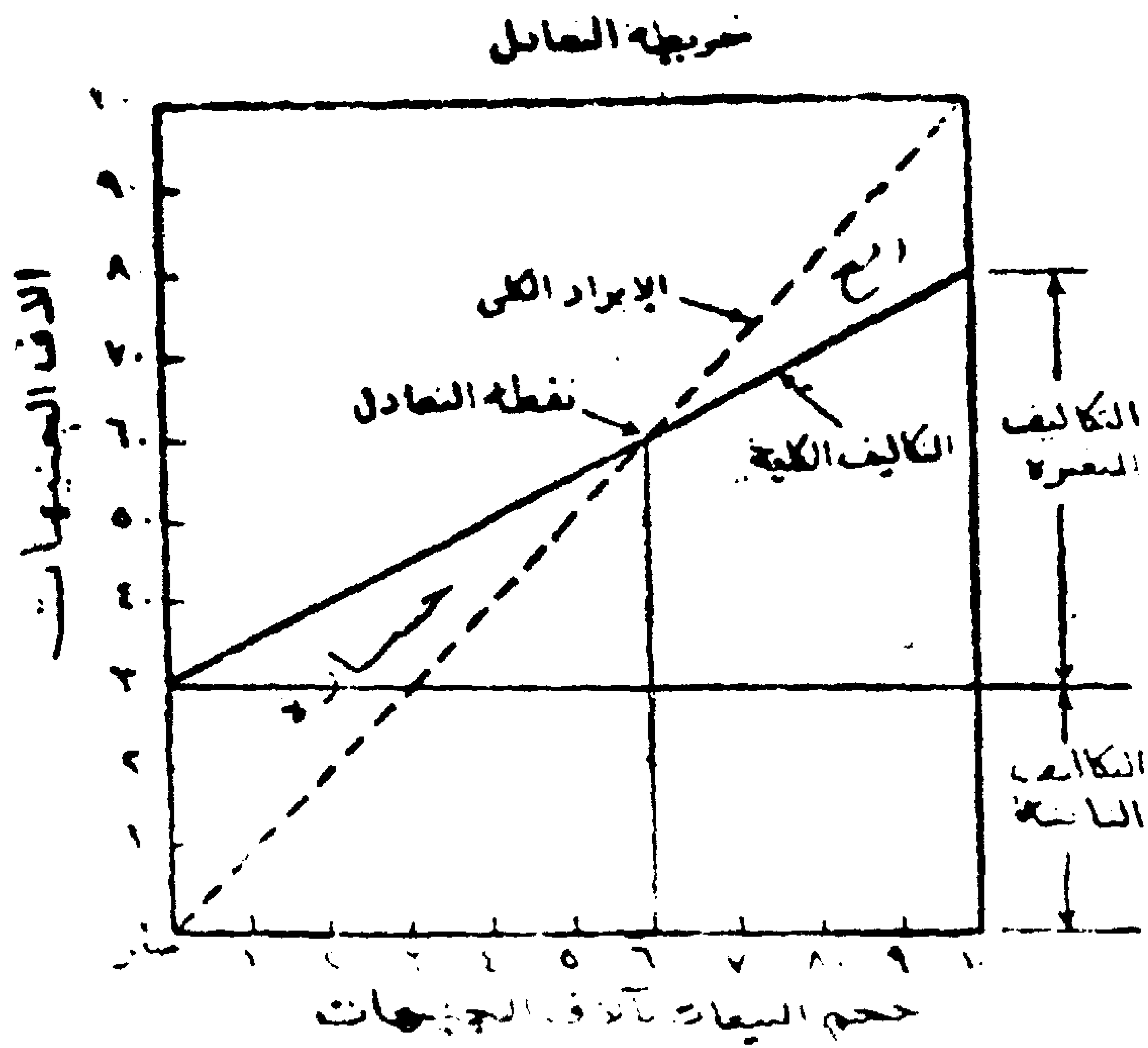
ويقدم النموذج رقم (١٠ - ١) شكلا بسيطا لمثل هذه الخريطة التى تبين مستوى الايرادات والتكاليف عند كل حجم من المبيعات ، كما يبين أنه عند النقطة التى تحقق فيها الشركة مبيعات قيمتها ٦٠٠٠٠ جنيه تتعادل الإيرادات مع التكاليف (ويطلق على هذه النقطة نقطة التعادل) . ويلاحظ أن تحليل التعادل يشبه إلى حد كبير الميزانيات التقديرية المتغيرة مما يؤدى بالبعض إلى الخلط بينهما . والواقع أنه بالرغم من أن الطريقتين تستخدمان الى حد كبير نفس البيانات ، إلا أن الميزانية التقديرية المتغيرة تهدف الى الرقابة على التكاليف ، بينما يهدف تحليل التعادل الى التنبؤ بالأرباح ، ومن ثم يجب أن يؤخذ فى الحسبان بيانات الإيرادات أيضا . يضاف الى ذلك أن الميزانيات التقديرية المتغيرة عندما تستخدم كأداة للرقابة يجب أن تعكس الوحدات التنظيمية أى أن يتم تصوير هذه الميزانيات على أساس الوحدات التنظيمية للشركة . هذا بينما يستخدم تحليل التعادل عادة لتحديد ربحية بديل معين من العمل عند مقارنته مع غيره من البدائل .

ويعتبر تحليل التعادل مفيداً بصفة خاصة فى التخطيط والرقابة لأنه يهتم بالتحليل الحدى . فالمعدلات والنسب ، مثل النسبة المئوية للأرباح إلى المبيعات ، لا تظهر تأثير التكاليف الثابتة ، بينما تحليل التعادل وإستخدام نقاط التعادل يركز الاهتمام على بيان تأثير المبيعات الإضافية أو التكاليف الاضافية على الأرباح. كذلك يمكن عن طريق إيضاح تأثير التكاليف المضافة أو التغيرات الحدية فى الحجم ، توجيه إهتمام المدير إلى النتائج الحدية لقراراته .

٤ - المراجعة الداخلية :

تعتبر المراجعة الداخلية أداة فعالة من أدوات الرقابة الادارية . والمراجعة

(النموذج رقم ١٠ - ١)



الداخلية ، فى مفهومها الواسع ، هى التقييم المنظم والمستقل الذى تقوم به هيئة المراجعين الداخليين للعمليات المحاسبية والمالية وغيرها من عمليات المنشأة. وبالرغم من أنها كثيراً ما تقتصر على مراجعة الحسابات ، إلا أن مفهومها الجديد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة ، مع قياس النتائج الفعلية على ضوء النتائج المخططة. ومن ثم فان المراجع الداخلى ، بالاضافة إلى تأكده من أن الحسابات تمثل الحقيقة تمثيلا صادقا يقوم أيضا بتقييم السياسات والاجراءات، واستخدام السلطة ، وجودة الادارة، وفاعلية طرق العمل وغيرها من مظاهر العمليات. وبينما يعتبر معظم المراجعين الداخليين أن مهمتهم تقتصر على الامور المتعلقة بصحة الحسابات وأصول المنشأة، فليس هناك سبب يدعو لعدم توسيع مفهوم المراجعة الداخلية عند التطبيق . ولعل أهم العوامل التى تحد من هذا المفهوم الواسع هى مدى قدرة الشركة على تحمل نفقات مثل هذه المراجعة الواسعة ، وصعوبة الحصول على الافراد الذين

يمكنهم القيام بهذه الأنواع من المراجعة ، هذا بالاضافه إلى الإعتبار العمـــلى المتعلق بأن الإنسان لا يود أن يكون هناك من يراجع عليه أو كما يقول بعضهم من يتجسس عليه . وبينما نجد أن الأشخاص المسئولون عن الحسابات وعن حماية أصول الشركة قد تعلموا كيف يتقبلون المراجعة ، إلا أننـــا نلاحظ أن هؤلاء المسئولون عن أشياء أكثر قيمة وأهمية ـ مثل تنفيذ خطط وسياسات وإجراءات الشركة ـ لم يستطيعوا بعد قبول فكرة مراجعة أعمالهم . ولكن عندما استخدمت المراجعة الداخلية بمفهومها الواسع إستخداما بناءاً ، وعندما يعمـــل المراجعون كجماعة استشارية داخلية للادارة تهـــدف إلى مساعدة المديرين التشغليين ، فان المراجعين الداخليين كانوا محل قبول إلى درجة كبيرة .

٥ ــ الملاحظة الشخصية :

لايمكن لأحد أن يتجاهل أهمية الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، وذلك بغض النظر عن الوسائل الرقابية الاخرى التى تستخدمها الإدارة . حقـــا إن الميزانيات التقديرية ، والخرائط والتقارير ، والنسب والمعدلات ، وتوصيات المراجعين ، وغيرها من أدوات الرقابة تعتبر كلها مفيـــدة ، هـذا إذا لم تكن ضرورية للرقابة . ولـكن المدير الذى يعتمد على هـذه الادوات وهو جالس فى حجرته أو برجه العاجى لا يتوقع منه القيام بمهمة الرقابة بدقة أو كما ينبغى أن تكون . فمهمة الادارة فى النهاية هى التأكد من أن أهداف الشركة تتحقق بواسطة الاشخاص . وبالرغم من أن هناك الكثير من الادوات والاساليب العلمية التى تساعد على التأكد من أن الاشخاص ينفذون مايأمله المدير وما خططه لهم ، إلا أن مشكلة الرقابة ما زالت هى مسألة قياس الانشطة التى يقوم بها البشر .

المراجعة الإدارية والرقابة الشاملة

أخذت المراجعة الإدارية تظهر في عدد متزايد من المنشآت من كل الانواع. والمراجعة الادارية هي الاستعراض الكامل والتقييم الشامل للادارة بواسطة مؤشرات معينة مختارة تستخدم كعوامل استرشادية . وتأخذ هذه المراجعة في الاعتبار كل الانشطة من داخلية وخارجية والتي تؤشر على نجاح المنشأة أو فشلها . ويمكن القيام بها إما بواسطة مديري الشركة أو بواسطة خبراء متخصصين من خارجها .

وتعتبر الرقابة الشاملة على جانب كبير من الاهمية والفائدة عند إدارة أية منشأة . فهذا النوع المكثف من الرقابة يقدم أداة بسيطة - ولكن فعالة - لقياس وتقييم الأداء الشامل للمنشأة . كما أن مؤشراتها توضح بسرعة مناطق القوة أو الضعف داخل المنشأة .

المراجعة الادارية :

إن المعنى الأساسي للمراجعة الإدارية هو المقارنة الدورية للوظائف الادارية (من تخطيط وتنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة) مع ما يمكن تسميته «بالمستوى الطبيعي للعمليات الناجحة » . وتتعرض مثل هذه المراجعة لماضي الشركة، وحاضرها ، ومستقبلها . ويتم اختبار أداء المنشآة وعملياتها بغرض تحديد ما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا . وينبغي ملاحظة أن المراجعة الادارية لا يمكن القيام بها إلا إذا كانت الشركة قد مارست عملياتها لفترة زمنية تكفي لتحديد نمط سلوكها .

والمكاسب المشتقة من المراجعة الادارية كثيرة . ولو تركنا جانباً المزايا غير الملموسة والتي تؤدي بدون شك إلى احداث تحسينات ملحوظة في العمليات ، فإن المزايا الملموسة عديدة ويمكن أن نذكر منها الآتي :

(١) فحص السياسات الجديدة للحكم على مدى ملائمتها وكذلك مدى الالتزام بها عند التطبيق .

(٢) تحديد المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين .

(٣) الترويج للاستخدام الأفضل للوحدات التنظيمية الاستشارية للشركة ، وخاصة عند قيام أفراد الشركة بمهمة المراجعة الادارية .

(٤) تحسين سبل الاتصال التي تخبر كل العاملين في الشركة بحالتها ومركزها .

(٥) قياس مدى فاعلية أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في الوقت الحاضر .

وعند القيام بالمراجعة لا يهتم المراجعون الاداريون بتقييم الأداء الفردي ، وذلك لأن وجهة نظرهم أوسع نطاقاً وتتعامل مع مجموعة الأنشطة المتداخلة وعلاقاتها السليمة مع الأهــــداف السابق وضعها . ويتم تدوين النتائج التي يكتشفها المراجعون وكذلك توصياتهم المقترحة في تقرير يطلق عليه « تقرير المراجعة » ، والذي ينبغي أن يتصف بالموضوعية إلى أقصى حد ممكن. وتقتصر مهمة المراجع على المراجعة الادارية ، اما تنفيذ ما يقدمه من توصيات واقتراحات فهو أمر متروك للمدير التنفيذي المسئول عن المجال أو النشاط المعين محـــل المراجعة . رغم أن العادة قد جرت على إعداد تقرير واحد شامل عقب الانتهاء من كل عملية مراجعة ، إلا أن الممارسة الفعلية أوضحت أنه من الأفضل إعداد عدة تقارير مراجعة فرعية يغطي كل واحد منها مجال محدد ويرفع مباشرة إلى المدير الذي من سلطاته إحداث التغييرات المرغوبة التي يقترحها المراجع .

المؤشرات المستخدمة في المراجعة :

يتطلب القيام بالمراجعة الادارية إعداد مسبق لقائمة تنطوي على المؤشرات أو المؤهلات المرغوبة مع إعطاء كل مؤشر القيمة التي يستحقها . وتتأثر عمليه اختيار العوامل المؤهلة وكذلك الأوزان المعطاة بالتقدير الشخصي إلى حد كبير . وتعمل المراجعة الادارية في حد ذاتها على تقدير :

(١) ماذا فعلته الشركة لنفسها ؟

(٢) ماذا فعلته لعملائها اى مستخدمي ما تنتجه من سلع أو خدمات . وقد يكون من الضروري للوصول إلى مثل هذه التقديرات القيام بتقييم عدد من العوامل المختارة ورغم ان اختيار هذه العوامل يتم بطريقة اعتباطية ـ وكثيراً ما تكون موضوع جدل ـ إلا أن معظم المراجعات الادارية تنطوي على مؤشرات تتعامل مع الاستقرار المالي ، كفاءة الانتاج ، فاعلية المبيعات ، تنمية العاملين ، نمو الأرباح ، الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية المؤثره . العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية .

ويبين الشكل رقم (١٠ ـ ٢) قائمة تشتمل على ١٢ مؤشراً أو مؤهلا يمكن استخدامها في المراجعة الادارية لإحدى وكالات الاعلان . ونلاحظ أن هـذه المؤشرات تنقسم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية ، وتنطوي كل مجموعة رئيسية على عدد من المؤهلات المحددة . كما يوضح الشكل أيضاً الحد الأقصى للنقـاط (الأوزان) المعطاة لكل مؤشر .

الشكل رقم (١٠ - ٢)

المؤشرات (وأوزانها النسبية ، الممكن استخدامها في المراجعة الادارية لاحدى وكالات الاعلان

المراجعة الادارية

	الحد الأقصى للنقاط
١ - مؤشرات شاملة	
(أ) السمعة العامة	٥٠
(ب) الاستقرار المالي	٦٠
(حـ) الزيادة في الاعلانات بمعدل ١٥٪ سنوياً	٦٥
(د) الاحتفاظ بالعملاء	٧٥
٢ - مؤشرات العمل داخل الوكالة :	
(أ) الأهداف الموضوعة	١٠٠
(ب) السياسات ومدى الالتزام بها	٦٠
(حـ) العلاقات مع العاملين	٩٠
(د) العلاقات مع البائعين	٥٠
٣ - مؤشرات العمل الخارجي مع العملاء :	
(أ) الخدمات المبتكرة	٢١٥
(ب) علاقات العمل مع العملاء	٩٠
(حـ) علاقات العمل مع المهنة	٧٠
(د) توصيات الميزانية التقديرية للاعلان	٧٥
المجموع	١٠٠٠

المراجعة بواسطة المعهد الأميركي للادارة

يقوم المعهد الامريكي للادارة American Institute of Management بتقييم الادارة في المنشآت عن طريق المراجعة المقارنة . ويستخدم المعهد لتحقيق هـــذا الغرض عشرة مجالات أو مجموعات اساسية هي : الوظيفة الاقتصادية ، كفاءة الانتاج ، نشاط المبيعات ، نمو الارباح ، عدالة التوزيعات لحملة الاسهم ، هيكل الشركة ، تحليل مجلس الادارة ، البحوث والتنميـــة ، السياسات المالية ، تقييم المديرين التنفيذيين . ويعطي المعهد لهذه المجموعات قيمة كلية تبلغ ١٠٠٠٠ نقطة موزعة على المجموعات حسب اهميتها النسبية .وعلى سبيل المثال يتم تخصيص ٢٤٠٠ نقطة كحد اقصى للمجموعة المتعلقة بتقييم المديرين التنفيذيين .

ويقوم خبراء المعهد بأنفسهم باجراء التقييم . وهم يستخدمون عدة مئات من الاسئلة لتحقيق هـــذا الغرض . فمثلا عند التعامل مع عامل الوظيفة الاقتصادية ، يحاول القائم بالتقييم الاجابة على سئلة مثل الآتي :

(١) هل ارتفع المركز التنافسي للشركة في الصناعة التي تنتمي اليها بالمقارنة بمركزها وقت نشأتها ؟

(٢) ما هي التغييرات الهامة التي حدثت في الادارة منذ ظهور الشركة إلى حيز الوجود ولماذا حدث هذا ؟

(٣) ما هي الاسهامات التي قدمتها عمليات الشركة للاقتصاد القومي بغض النظر عن حجم الشركة ؟

ويحصل المحلل على الاجابات التي يحتاج اليها ليس فقط من المصادر الداخلية مثل المديرين ، بل يلجأ ايضاً الى مصادر خارج الشركة . ولا شك ان عملية تقييم الادارة في أية منشأة ليست اطلاقاً بالعملية السهلة نظراً لما يواجهه القـائم بالتقييم من مشكلات وصعوبات تتعلق بالاساس المستخدم وبتحديد الاصطلاحات واختبار المعايير الملائمة. وبالتالي فان أي جهد يبذل في هذا السبيل يستحق كل

تشجيع ومساندة . وأن مجرد النجاح في قياس الانجازات الحالية يعتبر الخطوة الأولى نحو التحسن . عملية تقييم الادارة تساعد في حد ذاتها على تحديد المجالات التي يمكن عن طريقها اجراء التحسينات في الادارة .

المراجعة بواسطة الجماهير الاربعة :

وتقوم فكرة هذا النوع من المراجعة على أن معظم المديرين يمكن الحكم عليهم عن طريق اربعة انواع من الجماهير المتصلة بالمنشأة وهي : جمهور العملاء ، جمهور العاملين ، جمهور المجتمع المحلي ، وجمهور الموردين . وعندما يتم معرفة آراء هذه الجماهير وانطباعاتها عن المنشأة ، فان النتيجة تقدم دليلا ومؤشراً للحكم على فاعلية الادارة بصفة عامـــة ، وعلى مجال الرقابة بصفة خاصة . ويقترح الشكل رقم (١٠ - ٣) العوامل التي يهتم بها عادة كل جمهور من الجماهير الاربعة السابق الاشارة اليها .

الشكل رقم (١٠ - ٣)

العوامل المقترحة للحكم على الادارة بواسطة الجماهير الاربعة

يعتقد أن المنشأة تدار ادارة جيدة من وجهة نظر :

١ - العملاء عندما :

(أ) تتمشى المنتجات مع المعايير .

(ب) يقوم رجال البيع بزيارتهم بانتظام .

(ح) تصلهم الطلبيات في المواعيد المتفق عليها .

٢ - العاملين عندما :

(أ) يكون الاشراف فعالاً .

(ب) يتوافر مكان العمل المناسب والمعدات الجيدة .

(ح) تتاح لهم فرصة الانتماء ، ويتم استشارتهم في الأمور

والمسائل التي تؤثر عليهم .

٣ – المجتمع المحلي عندما :

(أ) يساهم المديرون بجزء من وقتهم في شئون المجتمع المحلي.

(ب) تكون مباني المنشأة وتسهيلاتها جذابة .

(حـ) تساند وتشجع المشروعات الثقافية .

٤ – الموردين عندما :

(أ) تسدد فواتيرهم بسرعة .

(ب) ترسل طلبات الشراء واضحة .

(حـ) تستخدم بقدر الإمكان البضائع النمطية أو العادية .

الرقابة الشاملة

يبدو أنه من طبيعة الأشياء بالنسبة لبعض مديري القمة أن يقصر اهتمامه على نوع معين من الرقابة مع التركيز على تلك الانشطة التي تهمه بصفة شخصية . وبالرغم من ذلك الميل ، فان المصلحة العامة للمنشأة تستلزم من المديرين ملاحظة الأداء الشامل لمنشأتهم . ويمكن تنمية وجهة النظر هذه عن طريق ممارسة الرقابة الشاملة على اجمالي الأداء والتي تساعد المدير على رؤية « الغابة كلها وليس فقط الأشجار » .

وتصبح مثل هذه الرقابة الشاملة ضرورة من الضروريات الأساسية بالنسبة للشركة التي تعمل على المستوى القومي ولها مصانع وفروع منتشرة في انحاء البلاد . وان قبول فكرة الاكتفاء بالرقابة على كل وحدة منفصلة على حدة سيؤدي إلى نتيجة لها خطورتها الا وهي تحول المنشأة إلى سلسلة من الوحدات الصغيرة المستقلة بدلاً من كونها وحدة كبيرة كاملة ومتكاملة . يضاف إلى ذلك

أن النظر إلى المنشأة كوحدة واحدة ورقابتها من مركز واحد يؤدي إلى تحقيق اقصى درجة من العمل المتناسق. وهناك انشطة معينة ، مثل الحصول على رأس مال اضافي، لا يمكن معالجتها بطريقة فعالة إلا إذا نظرنا اليها من وجهة نظر شاملة للمنشأة كلها .

وبالاضافة ، فأن رقابة الأداء الشامل تقدم للمدير اختبارات سريعة لكل عمليات المنشأة.وتوفر مثل هذه الاختبارات الكثير من الوقت والجهد الاداري. ويؤدي هذا النوع إلى تبسيط العمل الرقابي لأن الاداء الشامل يتم تقييمه لغرض تحديد ما إذا كانت الانشطة أو العمليات تحقق في مجموعها النتائج النهائية المرغوبة . وبلا شك ، فمن المحتمل أن يكون الاداء الشامل مرضياً بينما بعض عناصره قد تستلزم اجراءات تصحيحية . ومعنى هذا أن الرقابة على الأداء الشامل بالرغم من اهميتها وفائدتها الا انها ليست بالضروري قاطعة. ومن ثم. فهناك حاجة ايضاً إلى الرقابة على المجالات الفرعية المحدودة لغرض المحافظة على العناصر المختلفة للاداء داخل الحدود المرغوبة .

وسائل رقابة الاداء الشامل :

هناك عدد من الوسائل المتاحة والتي يمكن استخدامها للرقابة على الاداء الشامل للمنشأة . وسنقتصر في دراستنا على تلك الوسائل الاكثر اهمية وهي :

(١) التقارير المكتوبة .

(٢) قوائم الارباح والخسائر .

(٣) المراجعة المحاسبية .

(٤) النسب الرئيسية للانشطة الكليه .

(٥) العائد على الاستثمار.

وبلاحظ ان البيانات اللازمة للوسائل السابقة ذكرها ولغيرها من وسائل

الرقابة الشاملة يمكن الحصول عليها حالياً بسهولة وسرعة عن طريق استخدام الآلات المكتبية الحديثة والحاسبات الالكترونية .

التقارير المكتوبة :

هناك انواع معينة من التقارير المكتوبة تحقق فوائد جمة عند استخدامها في رقابة الأداء الشامل للمنشأة. وتعتبر الميزانية العمومية المقارنة من أفضل الأمثلة لهذا النوع من التقارير فالميزانية العمومية المقارنة تبين عناصر الأصول والخصوم ورأس مال المنشأة في تاريخين مختلفين أو اكثر . وتقدم الميزانية المقارنة كمية ضخمة من المعلومات التي لها قيمتها الكبيرة عند تشكيل رأي يتعلق بتطور المنشأة وتقدمها . ويمكن للمحلل بواسطة دراسة الميزانية العمومية المقارنة ملاحظة التغيرات التي حدثت وتحليل التطورات الشاملة ، وعلى ضوء ذلك يمكنه تحديد تلك المجالات أو العناصر التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحري .

وتعمل الكثير من الشركات على اعداد ملخص لعناصر الميزانية العمومية خلال فترة منية طويلة نسبياً . ويؤدي مثل هذا الملخص إلى اكتشاف الاتجاهات العامة ، ويعطي المدير نظرة اكثر عمقاً على الأداء الشامل للمنشأة ، كما يوضح له المجالات التي تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات .

وتنطوي بعض التقارير الرقابية على بيانات تتعلق بالانتاج والطلبيات المشحونة ، وعمليات المصنع ، والعمليات المالية الخ. ويمكن للمدير عن طريق دراسة هذه البيانات ومقارنتها بغيرها من التقارير الرقابية. التعرف على مجريات الأمور وكيفية سير العمل . وبالنسبة للعناصر التي تحتاج إلى مزيد من التحري ينبغي عليه اللجوء إلى تقارير مكتوبة إضافية تحتوي على معلومات اكثر تفصيلاً .

قوائم الارباح والخسائر :

وتعتبر هذه القوائم من الوسائل الهامة للرقابة على الأداء الشامل. وباختصار

فان قائمة الارباح والخسائر توضح مقدار الايرادات والمصروفات وصافي الربح أو الخسارة . أما قائمة الارباح والخسائر المقارنة فتظهر نتائج العمليات لعدد من الفترات المحاسبية . ويستطيع المدير عن طريقة دراسة وتحليل القوائم المقارنة تحديد المجالات التي تعاني من مشكلات معينة والعمل على علاجها . وهناك أيضاً القائمة التقديرية للارباح والخسائر والتي تبين النتائج المتوقعة للعمليات خلال فترة زمنية مقبلة . وفي حالة وجود هذه القائمة التقديرية فانها تستخدم كمعيار لقياس الأداء الفعلي وذلك للاغراض الرقابية .

ومن المعتاد استخدام قائمة الارباح والخسائر لرقابة اداء المنشأة ككل . ولكن في حالة تعدد مراكز الربح داخل المنشأة ، يمكن أيضاً تطبيق الرقابة بواسطة قائمة الارباح والخسائر على كل ادارة من الادارات أو كل وحدة من الوحدات .وبهذه الطريقة يمكن تحديد مدى مساهمة كل ادارة أو وحدة في صافي ربح المنشأة ككل . وينبغي علينا ملاحظة أن هذا التطبيق لا يمكن اتباعه بالنسبة للادارات أو الوحدات التي لا تقدم مخرجات أو انتاج ملموس ومثال ذلك الادارات الاستشارية ووحدات الخدمة . وبالتالي يجب الالتجاء إلى اساليب ووسائل أخرى لرقابة مثل هذه الوحدات أو الادارات .

المراجعة المحاسبية :

تقوم المراجعة المحاسبية بمهمة التأكد من صحة ودقة مختلف التقارير والقوائم والتي انتهينا توا من مناقشة البعض منها . ولا شك أن التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية لغرض التأكد من سلامة اعدادها وصحة بياناتها ، تساعد مساعدة كبيرة في الرقابة الشاملة .وتنطوي هذه المراجعة على فحص السجلات وتحليل وتقييم كل من المشروعات ، والانشطة ، والاجراءات المتبعة . كما يمكن اجراء المقارنات بين الانجازات المتوقعة والانجازات الفعلية لغرض اكتشاف الانحرافات وتقديم الاقتراحات التصحيحية . وعادة لا تلقي توصيات رجال المراجعة المحاسبية الاهتمام الكافي من جانب المدير التشغيلي ، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن المدير قد لا يتفهم بالكامل اسباب التوصيات المقدمة أو أن المراجع قد يفشل في اقناع المدير بمدى الحاجة إلى القيام

بالاجراءات التصحيحية . ويتم مراجعة السجلات المحاسبية والقوائم والتقارير بواسطة كاتب المحاسبين القانونيين ، أي أنها مراجعة خارجية بعكس الانواع الأخرى السابق مناقشتها والتي كانت تتم بواسطة افراد من داخل المنشأة. وعلى كل حال ، فان التأكد من صحة السجلات ودقتها وتمشيها مع القواعد المحاسبية المتفق عليها ، يشكل اساساً سليما للرقابة الشاملة الجيدة .

النسب الرئيسية للانشطة الكلية :

يمكن فحص واختبـــار الأداء الشامل للمنشأة عن طريق استخدام بعض النسب أو المعدلات الرئيسية. وتعتبر النسب من اهم واقدم الاساليب المستخدمة في الحكم على عمليات المنشأة ونتائجها . وتقوم طريقة النسب على اساس أن فحص أي رقم لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم معلومات مفيدة ، ولكن تظهر اهميته إذا قورن بغيره من الأرقام أو نسب اليها .

واحدى هذه النسب هي الايرادات لكل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة . ويتم حساب هذه النسبة عن طريق قسمة المبيعات على متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية عادة ما تكون شهراً . فمثلا ، إذا كانت المبيعات خلال الشهر ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه وكان عدد العاملين ٢٠٠٠ فان النسبة تكون ٢٥٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠ = ١٢٥٠ جنيه مبيعات لكل فرد في الشهر . وتقارن هذه النسبة مع المعايير التاريخية (أي نسب نفس الشركة عن فترات سابقة) وأيضاً مع معايير الصناعة التي تنتمي اليها . وإذا كان الايراد لكل فرد من العاملين منخفضاً جداً فان هذا يكون دليلا على ضعف اساليب الانتاج ، أو فقد المبيعات ، أو عدم صحة سياسة التسعير ، أو وجود فائض في العمالة .

ونسبة أخرى ينتشر استخدامها هي صافي الربح قبل الضرائب لكل فرد من العاملين خلال مدة معينة . وترتبط هذه النسبة بالنسبة السابقة نظراً لأنه إذا كانت الايرادات لكل فرد منخفضة جداً فمن المنطق أن تكون الارباح لكل فرد منخفضة أيضاً . وتحسب هـــذه النسبة بقسمة الربح الشهري على متوسط عدد العاملين خلال الشهر . فاذا كانت الارباح قبل الضريبة ٢٦٠٠٠٠ جينه والعاملين عددهم ٢٠٠٠ فان النسبة يكون ١٣٠ جينه ربح قبل الضريبة

لكل فرد في الشهر . وفي حالة انخفاض هذه النسبة ينبغي القيام بالإجراءات التصحيحية للتغلب على الصعوبات المتسببة . تلك التي قد يكون منها : عدم الاستخدام الكافي للطاقة الانتاجية ، ضعف الهيكل التنظيمي ، عدم سلامة المخزون ، أو ضعف الجهود البيعية .

وهناك بعض النسب المالية التي يمكن استخدامها في هذا المجال . وسوف تتعرض في الفصل الثالث عشر للبعض منها وذلك عند دراستنا للادارة المالية .

العائد على الاستثمار :

استخدمت الكثير من الشركات في الفترة الأخيرة العائد على الاستثمار كوسيلة لرقابة الأداء الشامل . واساس هذا المدخل هو العائد على رأس المال المخصص للوحدة التنظيمية أو للشركة كلها حسب الحالة . واحياناً يطلق على هذا المدخل اصطلاح « القوة الايرادية » ، والتي يمكن تعريفها بأنها مقدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد من وراء استخدامه . ولقياس هذه المقدرة بفاعليه فمن الضروري مقارنة العائد المتحقق مع عوائد الفترات السابقة أو مع عوائد الشركات الأخرى . ولذا اصبح من الضروري التعبير عن هذا العائد كنسبة مئوية من الاستثمار المستخدم .

وطالما أن الغرض الأساسي من استخدام العائد على الاستثمار هو الحكم على الأداء التشغيلي الشامل للمنشأة فمن المهم عند حسابها الاقتصار على تلك الاستثمارات التي تمثل الأصول التي تشترك بالفعل في العمليات العادية للمنشأة . وفي هذه الحالة لا بد من استخدام صافي ربح العمليات، أي الاقتصار على تلك الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول العاملة .

ويمكن حساب العائد على الاستثمار بطريقة مباشرة بقسمة صافي ربح العمليات على صافي الأصول العاملة . ورغم أن هذه الحسبة مباشرة وتتم بطريقة مختصرة، إلا انها تفشل في ابراز العوامل الرئيسية التي تشترك في تحديد العائد على الاستثمار . فهذا العائد أو مقدرة الاستثمار المعين على تحقيق العائد تتوقف في حقيقة الأمر على عاملين اساسيين وهما : (١) معدل دوران هذا

الاستثمار (صافي المبيعات ÷ صافي الأصول العاملة) ، و (٢) حافة ربح العمليات (صافي ربح العمليات ÷ صافي المبيعات) . ويمكن الحصول على افضل النتائج إذا امكن تعظيم كل من هذين العاملين الاساسيين . وبالتالي فان ادخالها في الصورة يمكن المحلل من تحديد مجالات التشغيل الحيوية بالمنشأة .

وهناك ثلاثة ارقام يجب توافرها - على الأقل - حتى يمكن احتساب العائد على الاستثمار بطريقة تضمن ادخال كل من الحافة ومعدل الدوران في الصورة. وهذه الأرقام الثلاثة هي :

(١) صافي المبيعات

(٢) صافي الأصول العاملة (أي صافي الأصول التي تشترك في العمليات العادية للمنشأة) .

(٣) صافي ربح العمليات (أي صافي الربح الذي تحققه الأصول العاملة).

وترتبط الأرقام الثلاثة السابقة بعلاقة ثلاثية يمكن التعبير عنها في شكل المعادلة الآتية :

العائد على الاستثمار = معدل دوران الأصول العاملة × حافة ربح العمليات

$$\frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \times \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وينبغي أن نلاحظ من المعادلة أعلاه أن الشركة ذات معدل الدوران المرتفع والحافة المنخفضة قد تكون حالتها مرضية تماماً كشركة أخرى معدل دورانها منخفض وحافتها مرتفعة .

وبالرجوع إلى المعادلة مرة أخرى يمكن ملاحظة امكانية زيادة العائد على الاستثمار عن طريق زيادة حافة ربح العمليات والتي يمكن تحقيقها إما عن طريق زيادة المبيعات أو تخفيض تكلفة المبيعات بافتراض ثبات صافي الأصول

العاملة . كما يمكن أيضاً زيادة العائد على الاستثمار عن طريق الاحتفاظ بحافة ربح العمليات على ما هي عليه مع تخفيض قيمة صافي الاصول العاملة .

ويعتبر العائد على الاستثمار من الأساليب الرقابية المرضية جداً بالنسبة للوحدات التنظيمية الكبيرة ويشارك في ذلك قوائم الارباح والخسائر. ولكن قد يصعب استخدام هذه الوسيلة بالنسبة للوحدات الصغيرة جداً . فمثلاً ، كيف يتسنى تحديد المبيعات المشتقة من انتاج آلة واحدة ؟ ونفس التساؤل يواجهنا عند تحديد تكلفة مثل هذه المبيعات . وعلى كل حال، فعندما تكون الوحدات التي تنطوي عليها المنشأة كبيرة بالقدر الكافي ، فان العائد على الاستثمار يساعد على الكشف عن المناطق والمجالات التي يستخدم فيها رأس المال بكفاءة،ومثل هذه المعلومات تساعد على الحصول على الاستخدام المتوازن والفعال للاصول . هذا بالاضافة إلى أن العوامل المؤثرة في العائد على الاستثمار يمكن للمدير اكتشافها بسرعة : فمثلاً، إذا كان المخزون يتزايد،أو المصروفات الادارية ترتفع ، أو المبيعات تنخفض ، فان تأثير ذلك ينعكس بسرعة على العائد على الاستثمار ، وبالتالي يمكن القيام بالجهود التصحيحية .

ومن الناحية الأخرى فهناك البعض الذي لا يحبذ استخدام العائد على الاستثمار بسبب شعوره أن استخدامه يعني الاهتمام الاكثر من اللازم بالعوامل المالية ، بينما توجد اعتبارات أخرى لها اهمية العوامل المالية ولكنها تأتي في مرتبة ثانوية . ومن امثلة هذه الاعتبارات البحوث، وتطوير المنتجات، والتنمية الادارية . كما أن البعض الآخر يدعي أن الرقابة بواسطة العائد على الاستثمار تتطلب مجهوداً كتابياً كبيراً واعداد العديد من التقارير والمذكرات . حقاً انه يستلزم جمع وتحليل بيانات تخص الكثير من الانشطة ، ولكن هناك شك كبير فيما إذا كان العائد على الاستثمار يتطلب أية معلومات تزيد عن تلك التي تحتاجها الوسائل الأخرى لرقابة الأداء الشامل .

الباب الثالث

العملية الإدارية فى وظائف المنشأة

الفصل الحادى عشر : إدارة الإنتاج

الفصل الثانى عشر : إدارة التسويق

الفصل الثالث عشر : الإدارة المالية

الفصل الرابع عشر : إدارة الأفراد

الفصل الحادى عشر

إدارة الإنتـــاج (1)

اختلف الاقتصاديون مع رجال الأعمال فى وضع تعريف للانتاج . وتتأثر وجهة نظر الإقتصاديين بفكرة المنظم كما تروج لها الدراسات الاقتصادية . فالمنظم يقوم بتجميع الموارد وهى الأرض والعمل ورأس المـــال ، ثم يقوم بتوجيهها بطريقة تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجات المستهلكين ، ثم تحقيق عائد ربح من وراء ذلك يكون بمثابة مكافأة لمجهوداته . ويطلق الاقتصاديون لفظ الانتاج ليشمل جميع هذه الجهود من تجميع للموارد ثم تشكيلها ثم توصيلها إلى أيدى المستهلكين فى شكل سلع أو خدمات تحقق إشباعا . والسبب فى عمومية لفظ الانتـــاج كما يستخدمه الاقتصاديون هو إعتقادهم بأن أى عمـــل يهدف إلى تحقيق الاشباع للمستهلكين يعتبر عملا انتاجيا Productive فى حد ذاته . بناء عليه نجد أن نشاط الانتـــاج طبقا للمفهوم الاقتصـادى يشمل عددا من المنافع الشكلية والزمنيـة والمكانية والتبادلية للسلع .

أما المفهوم الادارى لنشاط الإنتـاج فإنه أكثر تحديداً ، ويقتصر على خلق المنافع الشكلية فقط . ويقصد بذلك تحوير شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلا جديدا يحقق إشباعا وبالتالى يضيف الى قيمتها . فخام الحديد مثلا قد لا تكون له منفعه كبيرة فى شكله الخام ، ولكن بواسطة العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله فى شكل سبائك

Production Management (1)

يعاد تشكيلها فى صورة صفائح أو قضبان تستخدم فى صناعات متعددة . ومعنى ذلك أن العمليات الصناعية خلقت أشكالا جديدة لخام الحديد بحيث جعلته صالحا للاستخدام فى الكثير من الأغراض . أو بمعنى آخر فإن النشاط الانتاجى خلق منافع شكلية للمادة أدت إلى خلق قيمة مضافة لها .

وعلى ضوء ما سبق فإن مسئوليات نشاط الانتاج تتحدد فى : تنمية أفضل الطرق والخطط لتصنيع المنتجات المعينة ، وتنسيق القوة العاملة اللازمة ، والحصول على المواد والمعدات والتسهيلات والتنسيق بينها ، وإنتاج المنتجات وتسليمها لنشاط التسويق أو المستهلك . وبدوره يكون نشاط التسويق مسئولا عن توجيه وتشجيع تدفق السلع من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم .

اختيار موقع المصنع

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التى تواجه المنشأة الصناعية والتى تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل إتخاذ قرار بخصوصها . وتؤدى الدراسة الدقيقة السليمة إلى إختيار الموقع المناسب الذى يحقق بدوره درجة مرتفعة من الكفاءة الانتاجية للمنشأة . وهناك عوامل متعددة ينبغى أخذها فى الحسبان عند اختيار أكثر المواقع ملاءمة للهدف المنشود . وتختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل من صناعة لأخرى .

وأهم العوامل التى تؤثر فى قرار إختيار موقع معين للمصنع هى :

١ ـ القرب من مصادر المواد الأولية .

٢ ـ القرب من الأسواق .

٣ ـ توفر القوى العاملة .

٤ ـ القرب من مصادر القوى المحركة .

٥ - توفر وسائل النقل والمواصلات .

٦ - تكاليف الأرض ومدى توفرها لمقابلة التوسع .

٧ - القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف .

٨ - القرب من الصناعات المرتبطة .

٩ - المناخ .

١٠ - القوانين والضرائب .

تصميم مباني المصنع

يتوقف تصميم مباني المصنع على طبيعة العملية الإنتاجيـــة التي ستتم داخله ، وكذلك على الامكانيات المتوفرة والتسهيلات المتاحة . وفي هـذا المجال ينبغي على الادارة أن تتخذ قرارا بخصـوص مسألة الاختيـار بين المصنع الذي يتكون من طابق واحد أو الذي يتكون من عدة طوابق . وللوصول إلى القرار السليم يجب دراسة مزايا وعيوب كل نوع .

ومن المزايا التي يحققها المبنى ذو الطابق الواحد يمكن ذكر الآتي :

١ - قلة تكاليف الإنشاءات وانخفاض الوقت اللازم لإتمامها .

٢ - سهولة التوسع في المستقبل .

٣ - انخفاض تكاليف نقل المواد وسهولة مناولتها .

٤ - عدم الحاجة إلى استخدام المصاعد الكهربائية .

٥ - مرونة كبيرة في التصميم الداخلي للمصنع وإعادة تصميمه .

٦ - الحصول على أكبر قدر من الضوء والتهوية الطبيعية .

٧ - تسهيل عملية الأشراف والرقابة على سير العمل داخل المصنع .

ومن الناحية الأخرى فإن المبنى متعدد الطوابق يحقق أيضاً مزايا منها الآتي:

١ - يستلزم مساحة أقل من الأرض مما يوفر من التكاليف وخاصة عند ارتفاع أسعار الأرض .

٢ - يسمح بالتوسع الرأسي بسهولة .

٣ - يمكن من إستغلال الجاذبية الأرضية لتحريك المواد بأقل جهد وتكلفة.

٤ - إمكان الاستفادة من الأدوار العليا وخاصة لبعدها عن الأتربة والضوضاء .

ويلاحظ أن معظم الشركات الصناعية - وخاصة تلك التي تقع خارج المدن- تفضل بناء مصانعها على شكل طابق واحد مع ميلها نحو التوسع الأفقي بدلا من التوسع الرأسي .

التخطيط لآلات الانتاج

تستخدم الآلات أساساً في الانتاج للعديد من الأسباب من أهمها الآتي :

١ - تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة : يمكن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من تكلفة العمل والتكاليف الإضافية بعدة طرق يأتي في مقدمتها : تشغيل الآلات بسرعات مختلفة نسبياً ، ودمج العمليات المرتبطة بعضها ببعض ، وتجميع أحجام ضخمة من العمل .

٢ - زيادة الإنتاج الكلي : يمكن تحقيق معدلات مرتفعة من الانتاج المستقر عن طريق إستخدام الآلات المناسبة .

٣- زيادة الخدمات المقدمة للعملاء : لا شك أن المعدلات المرتفعة للإنتاج وتماثل المنتجات ، وإنخفاض تكلفة الإنتاج – وهي المزايا المتحصل عليها نتيجة إستخدام الآلات – كلها من الأمور التي تمكن الشركة الصناعية من زيادة الخدمة التي تقدمها لعملائها .

٤ - توفير المرونة : تتمتع الكثير من الآلات بمرونة تمكنها من انتاج عدة أجزاء أو منتجات مختلفة . وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أقصى استخدام ممكن لوقت الآلة مع استغلال الأموال المستثمرة بكاملها .

٥ - تحقيق أكبر دقة واتقان : تتميز الآلات بارتفاع درجة دقة عملها مما يسمح بالحصول على الانتاج كبير المدى .

٦ - المحافظة على التنافس : تصبح الآلة متقادمة عندما يكون تشغيلها غير اقتصادى بسبب ظهور آلات وعمليات أحدث وأفضل . وبالتالى فمن الطبيعى التخلص من الآلات المتقادمة والحصول على الآلات الحديثة التى تمكن المنشأة من المحافظة على مركزها التنافسى فى الإنتاج .

٧ - رفع معنويات العامل : يترتب على استخدام الكثير من الآلات التخلص من الأعمال الشاقة والمضنية التى كان على العمال القيام بها فى مجال الإنتاج اليدوى . ولهذا السبب فإن استخدامها يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال . هذا بالإضافة إلى التقليل من الإجهاد ومن الأعمال غير المنتجة . ولاشك أن العامل يشعر بالرضا عن وظيفته وشركته عندما يعمل مع أفضل الآلات المتاحة .

٨ - ضمان أمان أكبر : يمكن تخفيض الأعمال ذات الطبيعة الخطرة، وفى الكثير من الحالات يمكن التخلص منها نهائياً، وذلك عن طريق استعمال الآلات .

وتتبع الكثير من الشركات برنامجاً عدداً للآلات ينادى بالقيام دوريا بإعادة النظر فى تجهيزها الآلى لغرض تقييمه فنياً . وفى هذه الحالة ينبغى على الادارة أن تكون على معرفة بكل الآلات الحديثة المتاحة فى السوق . ونظراً لأن الآلات تستهلك وتتقادم بصفة مستمرة ، فمن المنطق أن تحدث أيضاً عملية الاستبدال والاحلال بصفة مستمرة أيضاً وإلا ما تمكنت الشركة من تحقيق أقصى المزايا من

وراء استخدام الآلات . هذا بالاضافة إلى أن مثل هـــذا البرنامج يساعد على التأكد من أن مخصصات الاملاك والأموال المخصصة للآلات تستخدم فى الأغراض المقصودة لها . وبدون برنامج يرشد الادارة فى هذه الناحية ، فهناك احتمال فى أن هذه الاموال قد تنفق فى مجالات أخرى .

وعادة يشترك عدة أشخاص فى اتخاذ القرارات المتعلقة ببرنامج الآلات. ففى الشركة الصناعية الكبيرة لا يتم اتخاذ قرار لشراء الآلات إلا بعد استشارة ممثلين لعدد من إدارات وأقسام الشركة. فمثلا نجد أن قسم التصنيع يهتم بالطاقة والملاءمة والمرونة أى بالنواحى الفنية والهندسية ، بينما يهتم قسم أساليب العمل بصفة رئيسية بالتغيرات فى أساليب التصنيع التى ستحدثها الآلة الجديدة ، ويهتم قسم الهندسة الصناعية بموقع الآلة وقوتها المطلوبة والمعلومات الخاصة بتركيبها وإعدادها للعمل بينما يهتم قسم الفحص مبدئيا بمدى دقة الآلة وأثرها على عملية التفتيش . هذا بينما يهتم ممثل قسم الأمن الصناعى بمدى توفر أجهزة الأمن وقدرتها على منع الحوادث والأخطار . أما الادارة المالية فان ممثلها يهتم بالمعلومات التى تبين أثر الآلة على التكاليف والعائد المتوقع وكيفية تمويل شرائها . ويتضح من الأمثلة السابقة أن اتخاذ القرارات فى هذه الناحية يحتاج إلى تضافر جهود وخبرة العديد من الأفراد والوحدات الادارية .

التخطيط الداخلى للمصنع

إن أحد المظاهر الهامة للتخطيط فى إدارة الانتاج هو تحديد التصميم الداخلى للمصنع Plant layout أو الترتيب الداخلى للآلات ، وأماكن العمل ، وأماكن الخدمة داخل المصنع . ويتوقف مثل هذا التخطيط على إجراءات الانتاج المتبعة . ويؤدى التخطيط الجيد فى هذا المجال إلى الآتى :

١ - تخفيض نفقات النقل والمناولة والمصروفات الادارية .

٢ - زيادة معدل دوران المخزون .

٣ - السماح للمواد تحت التشغيل بالتدفق بيسر وسهولة أثناء عملية التصنيع .

ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة . ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً هما الطريقتين الآتيتين :

(أ) التصميم الداخلي حسب العملية Process Layout .

(ب) التصميم الداخلي حسب المنتج Product Layout .

وطبقا للطريقة الأولى فان الآلات والمعدات المتشابهة أي التي تؤدي نفس العمل تجمع في منطقة واحدة حسب العملية الانتاجيـــة التي ستتم . أما حسب الطريقة الثانية فان الآلات توضع طبقا لترتيب استخدامها لانتاج معين ، أي أنه إذا كان تصنيع منتج معين يستلزم مروره على عدة آلات على التوالي فان هذه الآلات توضع بهذا الترتيب .

ويفضل القائم بالتخطيط اختيار طريقة ترتيب الالات حسب العملية في حالة الانتاج المتغير ، أي في حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبيا وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من أمر انتاج إلى آخر . وهذا الترتيب يوفر المرونة ، ويقلل من تكاليف الصيانة ، ويضمن الاستعمال الأمثل لوقت الآلات ، ولا يشعر العمال بالملل نظراً لتعدد السلع المنتجة . وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه الطريقة لها عيوبها ومنها : زيادة تكاليف المناولة والنقل ، وزيادة المخزون تحت التشغيل ، وتعقيد نظم تخطيط ورقابة الانتاج ، والحاجة لعمال مهرة بسبب تنوع العمليات الانتاجية .

أما التصميم الداخلي حسب المنتج فيكون فعالا بالنسبة للانتاج المستمر ، أي

فى حالة إنتاج حجم كبير ومستقر من منتجات متشابهة . ومن مزايا هذا الترتيب سهولة تدفق المواد والأجزاء تحت التشغيل ، تقليل كل من كمية المخزون ونقل ومناولة المواد ، تقليل وقت الإنتاج للوحدة ، تقليل المساحة اللازمة للمخزون، تبسيط تنظيم وتخطيط ورقابة الإنتاج ، وانخفاض الحاجة للعمال المهرة. ولكن من الناحية الأخرى نجد لهذه الطريقة عيوبها والتى منها : إنخفاض المرونة ، وصعوبة تحقيق توازن الانتاجية على خط الانتاج ، وتعطل أى آلة يعطل كل الآلات التالية لها على خط الانتاج ، وشعور العمال بالملل بسبب التكرار المستمر لنفس العمل. هذا بالاضافة إلى أن أى تغيرات لها أهميتها فى تصميم المنتج تستلزم بالضرورة إعادة التصميم الداخلى للمصنع .

وفى الواقع فإننا نجد أن معظم التصميمات الداخلية للمصانع تكون مزيجا من الطريقتين السابقتين ، أى يكون التصميم حسب العملية فى بعض المناطق المعينة وحسب المنتج فى مناطق أخرى . فكثيرا ما يتم تصنيع أجزاء متنوعة بواسطة آلات مرتبة حسب العملية ، ثم تنقل هذه الأجزاء إلى منطقة حيث يكون الانتاج مستمراً ، مثل خط التجميع ، والذى ترتب آلاته حسب المنتج . ومن الممكن أيضاً أن نجد تدفقا لمنتجات متشابهة يمر على تصميم داخلى قائم على أساس العملية. أى بعبارة أخرى ، أن الآلات المرتبة حسب العملية تستخدم فقط لإنتاج منتج واحد ، ومن الناحية الأخرى ليس من الغريب أن نجد بعض الحالات حيث يتم تجميع منتجات مختلفة على نفس خط الانتاج .

وينبغى على التصميم الداخلى للمصنع أن يساعد على تدفق المواد خلال المصنع بيسر وسهولة وانتظام . فالمواد من لحظة وصولهــــا إلى بوابة المصنع إلى حين خروجها بعد ذلك للشحن كمنتجات نهائية ينبغى أن تتحرك خلال المصنع بأعلى

كفاءه ممكنة . وتحقق المناولة الجيدة المواد الكثير من الفوائد والتى منها : تخفيض تكلفة العمل غير المباشر ، وتقليل الحوادث ، وتخفيض العادم من المواد والتالف من الانتاج ، وتحسين عملية تدفق المواد خلال المصنع . ويترتب على تحسين عملية مناولة المواد خلق العديد من الفرص لتحقيق الوفورات فى الوقت والجهد والمال. وللكشف عن المناطق المحتملة التحسينات يمكن الاستعانة بالأسئلة المفيدة الآتية :

١ - هل تحدث أى عملية من عمليات التفريغ باليد ؟

٢ - هل تأتى المواد إلى المصنع بشكل يسهل معه مناولتها ويسمح لعمال الانتاج باستخدامها مباشرة ؟

٣ - هل يتم تفريغ المواد ثم ترسل على الفور إلى المكان المحدد لها فى المصنع حيث يتم استعمالها ؟

٤ - هل تحتاج عملية المناولة إلى عمال مهرة ؟

٥ - هل يضطر عامل الانتاج إلى انتظار المواد ؟

٦ - هل تتعرض المنتجات للتلف نتيجة لنقلها من مكان لآخر داخل المصنع ؟

٧ - هل يبدو مخزون الأجزاء تحت التشغيل مرتفعا نتيجة لعدم انتظار التدفق المستمر للعمل خلال المصنع ؟

٨ - هل الطرق والممرات داخل المصنع منسقة ونظيفة بحيث تسمح للمواد بالتحرك السريع ؟

٩ - هل يتم بيع وشحن المنتجات الجاهزة فى وحدات سهلة المناولة ؟

١٠ - هل تتم مناولة العوادم بطريقة مرضية ؟

ويرتبط نقل المواد ومناولتها ارتباطا وثيقا بالتخطيط الداخلى للمصنع .

وكلما كان هذا التخطيط قائما على أسس علمية كلما ساعد ذلك على تقليل عمليات المناولة والنقل الداخلى. ومن ناحية أخرى فإن كفاءة التصميم الداخلى للمصنع يمكن قياسها بمدى تكاليف المناولة والنقل الداخلى للمواد . وكلما انخفضت هذه التكلفة بالنسبة للوحدة ، كلما كان التصميم الداخلى للمصنع أكثر كفاءة .

التخطيط للمواد

يقر الكثير من المديرين أن التخطيط الجيد للمواد يعتبر واحداً من أهم مجالات نشاط الإنتاج . ويتحكم فى عملية تخطيط المواد عدد من الاعتبارات منها كمية المواد الواجب توافرها فى المخازن ، والكمية الواجب شراؤها، وميعاد الشراء. أى أن أساس مثل هذا التخطيط هو السياسات والإجراءات ، والتى سنقوم الآن بمناقشتها .

سياسات المواد :

تحاول السياسات الادارية للمواد الاجابة على أسئلة مثل الآتى :

ماهى الكمية الواجب شراؤها فى كل مرة ؟

ماهو عدد الموردين الذى ينبغى التعامل معهم ؟

هل ينبغى اتباع سياسة الشراء المتبادل ؟

وبالنسبة للكمية ، فمن الممكن اتباع سياسة الشراء حسب السوق ، والتى تعنى الشراء طبقاً للظروف الماضية والمتوقعة للسوق. وهنا نجد أن الجهود تبذل لغرض الاستفادة من تقلبات السوق . ولكن الحاجة إلى الحصول على المواد ترتبط أساساً بطلب المنشأة ، ومن ثم فإن الاهتمام يتركز على التوقيت السليم للشراء . وعكس ذلك ، يمكن اتباع سياسة الشراء المضارب والتى فى ظلها يتم شراء كميات

من المواد تفوق احتياجات المنشأة ولكن بأسعار مناسبة يتوقع ارتفاعها في المستقبل مما يحقق وفورات للمنشأة . ولكن مثل هذه السياسات تنطوى على درجة مرتفعة من الخطر لأنه لو حدث أن انخفضت الأسعار بدلا من ارتفاعها فإن المنشأة قد تتحمل خسائر ضخمة .

وهناك سياسات أخرى تتبع على نطاق واسع وهي التي تنص على الشراء بالكميات وفي المواعيد المحددة بواسطة جداول العمليات . وتعمل مثل هذه السياسة على تخفيض الخسائر المحتملة في المخزون والناجمة عن التغيرات في التصميم، والتحسينات في المواد ، والتقادم ، ولاشك أن مثل هذه العوامل تتفاوت أهميتها باختلاف أنواع السلع . وقد بذلت الكثير من الجهود لتنمية معادلات رياضية تهدف إلى الاحتفاظ بالمخزون من كل عنصر في حده الأدنى مع مقدرته على مقابلة الاحتياجات العادية ، وينتج عن ذلك رفع معدل دوران المخزون ومايصحبه من مزايا عديدة .

ومن الأسئلة الصعبة التي ينبغي مواجهتها عند وضع سياسات المواد السؤال المتعلق بتحديد عدد مصادر الشراء : هـــل تعتمد الشركة على مورد واحد أم تتعامل مع عدة موردين ؟ وليست هناك إجابة واحدة لهذا السؤال يمكن تطبيقها في جميع الحالات . فالشراء من عدة مصادر له مزاياه والتي منها : (١) تشجيع المنافسة، (٢) ضمان التدفق المستمر للمواد حيث ينخفض الى أدنى حد أثر الاضرابات والحرائق والفيضانات، (٣) وضع برنامج الحصول على المواد على أساس واسع. ومن الناحية الأخرى فهناك مزايا تتحقق من الاقتصار في التعامل مع مورد واحد منها : (١) إمكان الحصول على أسعار وخدمات وتسهيلات خاصة، (٢) تبسيط إجراءات الشراء ، (٣) تحقيق علاقات تجارية أفضل . وعادة يكون هذا المورد الوحيد هو أفضل المصادر المتاحة وأكثرها قدرة على تلبية الاحتياجات وخاصة في أوقات الشدة .

أما سياسة الشراء المتبادل فمعناها أن الشركات تشترى من الموردين الذين يقومون بدورهم بشراء منتجات هذه الشركة . أى أنها تمثل الترتيب المعروف : « أشترى منك إذا اشتريت منى » . وتتبع هذه السياسة لأنها تسهل من عملية الشراء وفى نفس الوقت تزيد من عملية المبيعات ، هذا مع تحقيقها التفاهم بين الطرفين : المشترى والبائع . ولكن البعض يعارض هذه السياسة بحجة أنها تجعل عملية الشراء عملية روتينية ولا تعتمد على السعر أو الجودة .

اجراءات الشراء :

تختلف الإجراءات المتبعة عند شراء المواد من منشأة لاخرى ، ولكنها تبدأ دائما بطلب الشراء يصدر عن طريق شخص مسئول عن ذلك فى المنشأة ، أو عن طريق قسم المخازن أو أى قسم آخر مسئول عن رقابة المخزون . والطلبيات التى يصدرها الفرد المصرح له بهذه السلطة تنطوى عادة على عناصر ذى طبيعة خاصة وغير متكررة . ومثال ذلك الأدوات ، والصبغات ، وقطع الغيار الخاصة ، وبنود الصيانة . أما العناصر التى يتكرر شراؤها بواسطة المنشأة ، فإن طلب الشراء يصدر عادة عن طريق قسم المخازن ويعتبر مظهراً هاما من نظام رقابة المخزون .

والخطوة التالية بعد صدور طلب الشراء هى الحصول على الشروط والاسعار ومواعيد التسليم من المصادر المعتمدة . ويتبع ذلك إجراء المقارنات لغرض تحديد المصدر المختار . وهناك العديد من العوامل التى تلعب دوراً فى اتخاذ هذا القرار . ومن أهم هذه العوامل مقدرة المورد على التوريد عند الحاجة ، الخبرة السابقة عند التعامل معه ، السعر ، جودة المواد ، وتأثير السياسات التى تضعها المنشأة .

وبعد ذلك تأتى خطوة إصدار أمر الشراء . ويتم إعداد عدة نسخ من هذا الأمر وتوزع كالآتى : نسخة إلى المورد ، ونسخة يحتفظ بها قسم الشراء ، ونسخة ترسل إلى قسم الحسابات ، ورابعة إلى قسم الاستلام ، والخامسة إلى قسم التكاليف .

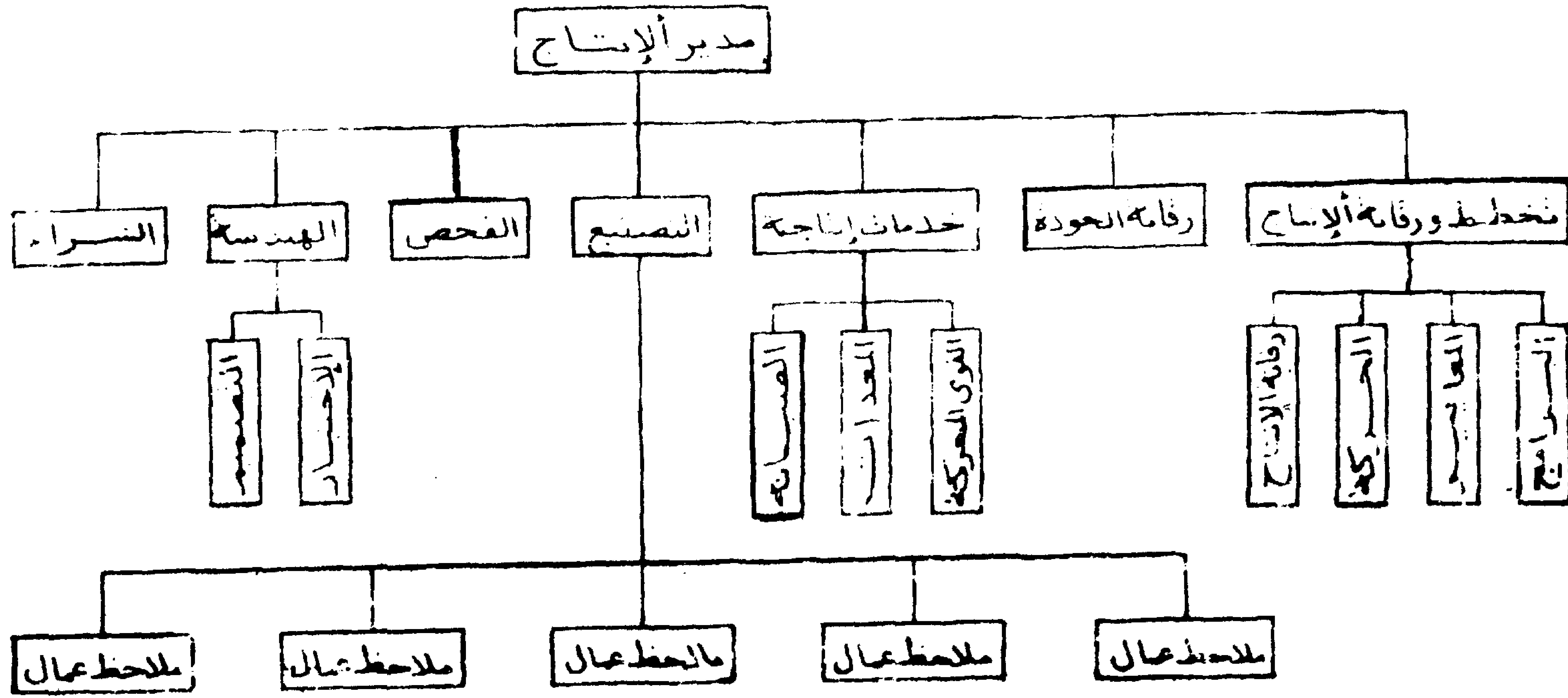
وتأتى بعد ذلك منطقيا خطوة المتابعة والفحص فينبغى متابعة أمر الشراء مع المورد لضمان التوريد فى الميعاد . وعند وصول المواد يجب فحصها للتأكد من مطابقتها لأمر الشراء ، ويتم ذلك عادة بواسطة قسم الاستلام ، أو قسم الفحص ، أو القسم الذى يستخدم هذه المواد المشتراة .

تنظيم الجهود الانتاجية

لقد سبق لنا تناول الاعتبارات الأساسية للتنظيم فى الباب الثانى ، ومن ثم لن نضيف هنا إلا القول بأن إدارة الانتاج تعتبر من أهم الإدارات فى الشركات التى تقوم بالعمليات الصناعية . هذا بالاضافة إلى أنها تمثل أكبر الوحدات التنظيمية وذلك من وجهة نظر عدد الأشخاص الذين يعملون فى الانتاج . وتتوقف درجة تعقيد الهيكل التنظيمى لنشاط الانتاج على حجم المنشأة وأيضا على العملية الصناعية المستخدمة . ويقدم الشكل رقم (١١ - ١) صورة شاملة عامة لهيكل تنظيم الانتاج . حيث يتبين أن الوحدات الرئيسية داخل الهيكل هى : تخطيط ورقابة الانتاج ، ورقابة الجودة ، وخدمات الانتاج ، والتصنيع ، والفحص ، والهندسة . والشراء . وكما نعرف فإنه لا يوجد هيكل تنظيمى نموذجى يمكن تطبيقه فى كل الشركات . ولهذا فإن الهيكل التنظيمى للإنتاج فى بعض الشركات قد ينطوى على وحدات أكثر مما هو ظاهر فى الشكل . كما أن بعض الشركات الأخرى قد تستبعد البعض من الوحدات السابقة من هيكل تنظيم إنتاجها .

الشكل رقم (١١ - ١)

خريطة تنظيمية لإدارة الإنتاج



الرقابة فى ادارة الانتاج

تعتبر الرقابة الإدارية من الأمور الحيوية فى إدارة الانتاج. بل فى الحقيقة، فإن مفاهيم الرقابة التى نعرفها قد طبقت أول ما طبقت على الناحية الإنتاجية. وإلى وقتنا الحاضر، فإن قياس الأداء فى الكثير من الشركات يقتصر تطبيقه على مجال الانتاج. وهناك بعض الاعتبارات المتعلقة بالرقابة على الآلات والمواد والتى ينبغى ذكرها فى هذا الوقت.

وتساعد الصيانة الكافية وكذلك التفتيش السليم مساعدة كبيرة فى الرقابة على آلات الانتاج. وتتكون عملية صيانة الآلات من الفحص الدورى لاكتشاف ما بها من عيوب، واقتراح التغيرات الواجب إجراؤها أو التحسينات اللازم إدخالها، وتشحيم الاجزاء المتحركة، والكشف على أى سوء استخدام عند تشغيلها. ويمكن تقسيم أعمال الصيانة إلى نوعين: (١) النوع العلاجى و (٢) النوع الوقائى. والاتجاه الحديث هو نحو الصيانة الوقائية، لأنه من الأفضل بلا شك العمل على تجنب توقف الآلة عن العمل. هذا لان الصيانة العلاجية تعنى القيام بالاصلاحات عندما تتوقف الآلة عن العمل نتيجة لحدوث كسر فيها أو تآكل بعض أجزائها. وفى بعض المصانع تتم عملية الصيانة وفقاً لجداول تعد بعناية فائقة مع الاحتفاظ بسجلات كاملة عن عمليات الصيانة التى تمت لكل آلة.

ويعتبر التفتيش على العمل الذى تم بواسطة آلة معينة من الاساليب الشائعة للرقابة على الآلات. فمثل هذا التفتيش يعد من أكثر الوسائل فاعلية للحكم على مدى مطابقة أداء الآلة للخطط السابق وضعها. وعند حدوث أى انحراف فيمكن بسرعة القيام بالاجراءات التصحيحية.

أما الرقابة على المواد فتتم لغرض الاحتفاظ بمخزون متوازن ، أى بالكمية المناسبة من كل عنصر . ويتم وضع حد أقصى وحد أدنى لكمية المخزون من كل مادة . وعند الاستخدام فإن المخزون يأخذ فى الانخفاض إلى أن يصل إلى مستوى يعرف « بنقطة الطلب » ، والذى عنده يصدر أمر الشراء بحيث يكون مستوى المخزون قد قارب الحد الادنى عند استلام المواد المطلوبة . وبهذه الوسيلة يمكن إعادة المخزون إلى مستوى الحد الاقصى .

الفصل الثاني عشر

إدارة التسويق[1]

التسويق هو نشاط الأعمال الذى يتضمن إنسياب السلع والخدمات من مراكز الانتاج إلى مواطن الاستهلاك . وهو بهذه الصفة ، يشمل جميع الجهود التى ترمى إلى خلق المنافع المكانية والزمنية والتبادلية للسلع . فالتسويق يزيد من قيمة ومنفعة السلع والخدمات وذلك بإيجادها فى الأماكن حيث يوجد الطلب عليها ، وفى الوقت الذى تطلب فيه ، مع نقل ملكيتها إلى هؤلاء الذين يطلبونها . ولزيادة الفائدة التى تعود على المجتمع يجب أن تتم هذه الأعمال بالشكل المرغوب فيه وبأقل تكلفة ممكنة .

ويتعاون الانتاج والتسويق فيما بينهما لاشباع رغبات المستهلكين . ويلاحظ أن بعض التعريفات الخاصة بالتسويق توحى بأن مهمته تأتى دائما بعد الانتاج . وهذا الاعتقاد خاطىء إلى حد بعيد ، فنطاق التسويق أوسع من ذلك بكثير . ويمكن القول عموما بأن النشاط التسويقى يسبق الانتاج ، ويستمر أثناءه ، ثم يلعب أهم وأكبر أدواره بعد الانتهاء من الانتاج ، ثم يستمر بعد ذلك ليدخل فى دراسة المستهلكين . ومن المسلم به أنه لا فائدة من الانتاج الكبير وما له من مزايا إقتصادية عظيمة إن لم توجد أسواق يباع لها وتستهلك فعلا هذه المنتجات . ومن ثم فهناك إرتباط وتداخل بين الانتاج الكبير والبيع على نطاق واسع ، ولا يمكن لأيهما أن يوجد دون الآخر .

---

(1) *Marketing Management*

مما سبق يتضح أن إدارة التسويق لها أهميتها البالغة . وهى التى تزودنا بالإجابة على المشكلة الكبيرة المتعلقة بتحقيق التوزيع الاقتصادى والمنظم للسلع والخدمات . كما أن تحريك الطلب والوصول الى المستهلكين المحتملين الذين يحتاجون إلى المنتجات والخدمات يمثلان تحديا لكثير من المنشآت . ولمقابلة هذا لابد من العمل باستمرار على تقديم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة ، والمنتجات الجديدة .

ويتأثر عنصر الخطر فى عمليات معظم المنشآت الى حد كبير بواسطة مدير التسويق. ففى المنشأة الحديثة ، ينبغى تخطيط جداول الانتاج وإعدادها وتنفيذها فى ضوء التنبؤ بالمبيعات والذى يقوم مدير التسويق بوضعه . يضاف إلى ذلك أن مدير التسويق هو الذى يحدد من الذى يتحمل الخطر - هل هو المنتج أم تاجر الجملة أم تاجر التجزئة .. الخ .

مداخل دراسة التسويق

يمكن دراسة الأنشطة التسويقية من عدة مداخل مختلفة منها الآتى :

١ - المدخل التاريخى .
٢ - مدخل المنشآت .
٣ - مدخل السلعة .
٤ - مدخل التكلفة .
٥ - المدخل الوظيفى .

وفى المدخل الاول يكون الاهتمام مركزاً على الاتجاهات والتطورات التسويقية والأسباب التى أدت إلى حدوث التغيرات . وعند استخدام مدخل المنشآت ، فان الأنشطة التسويقية ينظر اليها من وجهة نظر المنشآت التى تقوم بأداء وظائف ومجهودات التسويق أى تاجر الجملة وتاجر التجزئة .. الخ . أما المدخل الثالث ،

أو مدخل السلعة ، فإن التسويق ينظر اليه من ناحية الأنشطة المرتبطة بالسلعة أو الخدمة . ويهتم مدخل التكلفة بالاعتبارات المتعلقة بالتكاليف التسويقية ومن ثم فإن المقارنات والقرارات تتخذ على هذا الأساس . أما المدخل الأخير ، وهو الوظيفى ، فينظر إلى التسويق من وجهة نظر الأنشطة الجوهرية والمميزة والتى ينبغى القيام بها لتحقيق أهداف التسويق .

وعادة يجد مدير التسويق أن هذه المداخل كلها تفيده وتساعده على أداء عمله وبصفة خاصة المدخل الأخير . فالمدخل الوظيفى يحدد الأنشطة المختلفة التى يجب عليه إدارتها ، والأهمية النسبية لكل نشاط فى المشكلة المعينة التى يواجهها . كما أن هذا المدخل يمكنه تحديد الأشخاص المسئولين عن الأنشطة التسويقية المعينة .

ويلاحظ عدم وجود تصنيف موحد ومتفق عليه بخصوص الوظائف التسويقية الأساسية . ولكن أكثر هذه التصنيفات شيوعا هو ذلك الذى يحدد الوظائف التسويقية الآتية . الشراء ، والبيع ، والنقل ، والتخزين ، وتمويل التسويق ، والتنميط والتدريج ، وتحمل الأخطار ، والمعلومات السوقية .

الوظائف ومدير التسويق

يساعد إستخدام المدخل الوظيفى فى إدارة التسويق على تحديد حدود التسويق وعلى التركيز على الأنشطة المتعددة والمركبة والتى ينطوى عليها إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . ومن وجهة النظر الادارية ، فإن الوظائف تساعد على تحديد وتحليل المشكلة الأساسية المراد حلها .

وعمل مدير التسويق هو التأكد من أن كل الوظائف التسويقية الضرورية تنجز بطريقة مرضية وبأقل ما يمكن من التكلفة والوقت والجهد . ويمكن للمدير

تحقيق ذلك بواسطة نفس الوسائل التى يستخدمها أى مدير آخر ، أى عن طريق تطبيق الوظائف الأساسية للادارة : التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة . فمثلا إذا كانت الوظيفة التسويقية هى البيع ، فإن الإدارة السليمة لهذا النشاط يمكن تحقيقها عن طريق التطبيق الفعال لعملية الإدارة .أى بعبارة أخرى، يتم ذلك بواسطة التطبيق الفعال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فى مجال نشاط البيع .

وبصفة عامة ، يجب تخطيط كل الجهود التسويقية ، أى يجب تحديد الهدف ، ورسم السياسات ، ووضع الإجراءات . كما يجب تحديد المسئول عن كل نشاط تسويقى وكذلك السلطة الممنوحة له . أما الأفراد الذين يعملون فى التسويق فينبغى توجيههم كما هو الحال بالنسبة لغيرهم من الأفراد . وفى التسويق نجد أن وظيفة التوجيه على جانب كبير من الأهمية نظراً لان معظم العمل التسويقى يتم على أساس العلاقات الشخصية ، وبالتالى فان القيادة القوية، والاتصال الواضح، والمعنويات المرتفعة ، والميول الايجابية ، تعتبر من الضروريات لتحقيق أعلى النتائج. وأخيرا فإن رقابة الجهود التسويقية تعتبر من المسائل الحيوية والضرورية . وبالنظر إلى أن النشاط التسويقى يتميز بالاتساع والتعقيد، فمن المهم جداً أن يقوم مدير التسويق بوضع الوسائل الكافية للتأكد من أن ما تم - أو ما يتم من أعمال مطابق لما أريد إتمامه .

وتتعقد إدارة التسويق نتيجة للعديد من المواقف والظروف الخاصة بميدان التسويق. فمثلا ، كثيراً ما لا تكون كل منتجات المنشأة متشابهة ، بل بالعكس قد توجد مجموعات مختلفة من المنتجات لكل منها مشكلاتها المنفصلة . كما أن الخصائص التسويقية قد تختلف من منطقة لأخرى . وبالاضافة إلى ذلك فان ظروف المنافسة قد تختلف من سلعة لأخرى ومن منطقة لاخرى . ويجب أيضا

نذكر أن التسويق من الميادين التي تتميز بدرجة عالية من الديناميكية . فهناك بصفة مستمرة احتمال حدوث تغيرات في الطلب والعرض والسعر والسلع البديلة. كما أن مديري التسويق يحاولون بصفة مستمرة تحسين عملياتهم ، وهذا بالضرورة يؤدي إلى حدوث التغيرات .

ونكرر القول بأن إدارة التسويق ميدان متسع وينبغي ألا نفكر فيها من وجهة نظر ضيقة ومحدودة ، كأن ننظر اليها كمجرد أنشطة لترويج المبيعات ، أو أنها تتعلق فقط بأفراد المبيعات . فإدارة التسويق تنطوي على تحديد السياسات التسويقية ، وتحليل وظيفة البيع ، واستخدام أبحاث السوق ، وتنمية الإجراءات الفعالة للبيعات ، وتكوين الهيكل التنظيمي للبيعات ، وتدريب رجال البيع وتحفيزهم ، واستخدام الجهود الترويجية الكافية والمناسبة ، والاستغلال الفعال للاعلان .

التخطيط في ادارة التسويق

يبدأ التخطيط التسويقي بتحديد الأهداف التسويقية والتي تختلف من منشأة الى أخرى حسب ظروف كل حالة. وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وضع السياسات والإجراءات التي ينبغي تتبعها لغرض تحقيق الأهداف . وعملية التخطيط هنا تنطوي كل الأنشطة التسويقية المتعددة ومن ثم فهي عملية واسعة النطاق . ولهذا السبب سنقتصر في مناقشتنا على الأنشطة التخطيطية الثلاثة الآتية :

(١) تخطيط المنتج Product Planning

(٢) تخطيط السوق Market Planning

(٣) اختيار منافذ التسويق (التوزيع) Marketing Channels

تخطيط المنتج :

يعتقد الكثير من مديرى التسويق أن تخطيط المنتج يعتبر من أوائل المسائل الواجب أخذها فى الحسبان عند تخطيط التسويق. وحسب هذا الرأى فإن المنتج يجب أن يكون صحيحاً وسليما من الناحية السوقية كما هو سليم وصحيح من الناحية الإنتاجية ، لأنه ينبغى أن يكون قادراً على مقابلة طلب المستهلك . والأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل التصميم ، الأداء ، والمظهر ، والتكلفة يجب أن تكون متمشية مع الطلب الحالى للمشترين فى السوق المقصود أو أن تكون متمشية مع الطلب المحتمل الذى يتوقع خلقه وتنميته . ولا شك أن المنتجات المخططة تخطيطا سليما تساعد المنشأة على احتلال مركز تنافسى قوى .

والعمل فى هذا المجال يمكن أن يتخذ الكثير من الأشكال المختلفة . فالجهود قد توجه نحو إعطاء المنتج مظهراً أحسن أو جعله أكثر متانة ، أو أكثر راحة ، أو من الأسهل تشغيله ، أو إعطائه طعما أفضل . ومن المعتاد بالنسبة للمنشآت الناجحة أن تدخل تحسينات على منتجاتها القائمـــة ، كأن تكتشف لها استعمالات جديدة ، أو تعدل من طريقة تعبئتها ، أو تغير أسم العلامة التجارية . وأحيانا قد تجد المنشأة أن من الأفضل إستبعاد بعض الأنواع المعينة ، أى التوقف عن إنتاجها وتسويقها . وتتوقف عملية الاستبعاد هذه على إعتبارات مثل مقدار واتجاه المبيعات من هذه المنتجات المعينة ، تصرفات المنافسين ، مقدرة هذه المنتجات على مقابلة متطلبات العملاء ، ومدى الحاجة إلى تقديم خط كامل من المنتجات .

وتأتى إقتراحات تحسين المنتج من أعضاء المنشأة وخصوصا من هؤلاء الذين يعملون فى إدارتى المبيعات والاعلان ، ومن موزعى المنتج ، ومن مستخدميه ، ومن القائمين بتصميمه . أما القرار النهائى بخصوص هذه التحسينات فيقع على كاهل

مديرى المنشأة والذين يعطون أهمية خاصة لتوصيات مدير التسويق .

تخطيط السوق :

وأحد المجالات الهامة الأخرى للتخطيط فى التسويق هو تخطيط السوق . فالمنطقة التى يتم خدمتها، والأشخاص الموجودين بها، وقوتهم الشرائية، ورغباتهم ، احتياجاتهم . كلها من الاعتبارات الأساسية فى العمل التسويقى الناجح . ومن ضمن الاعتبارات الهامة التى ينبغى تحديدها فى هذا المجال نجد الآتى : الخصائص الفردية للمنطقة ، والبيانات والحقائق الأساسية للسوق ، والخبرة التسويقية السابقة للمنشأة فى هذه المنطقة المعينة وكذلك احتمالات النجاح ، ويعتبر التقييم الدقيق لمواقف السوق واحتمالاته من الأمور الضرورية لتحديد المناطق الرئيسية للسوق . والحقائق المجمعة يجب تحليلها بكل عناية مع تفسيرها تفسيراً موضوعياً وفى ضوء الظروف الخاصة بالمنشأة . ويجب على مدير التسويق أن يكون ملماً أولا بأول بتصرفات وأفعال المنافسين مع معرفة المناطق التى يحتلون فيها مراكز القوة . كما ينبغى الحصول على المعلومات الدقيقة الخاصة بمن الذى يشترى المنتج ، وبأى كميات ، وأين ، ولأى الأغراض .

وقد تتبع المنشأة أسلوب البيع فى مناطق مختارة . وحسب هذا الأسلوب فان التسويق يتركز فى مناطق معينة مختارة أو مع عملاء مختارين . ويؤدى مثل هذا الاجراء عادة إلى تخفيض الجهود الضائعة والمكلفة والتى تحدث عند محاولة البيع فى السوق بأكمله . وينبغى ملاحظة أن البيع المختار يمكن تطبيقه أيضـــا على المنتجات وأحجام الطلبيات .

منافذ التسويق (التوزيع) :

يعتبر اختيار طريق أوطرق التسويق الواجب استخدامها من الأمور الهامة

فى تخطيط التسويق . ومنفذ التسويق أو مسلك التوزيع هو الطريق الذى يحدث خلاله إنسياب السلع والخدمات أو ملكيتها من البائع إلى المشترى . ويتوقف إختيار الطريق المستخدم للوصول إلى المشترى النهائى على عدد من العوامل الهامة والتى من بينها الآتى :

١ - طبيعة المنتج (السلعة) .

٢ - موقع المشترين .

٣ - عادات المشترين ورغباتهم .

٤ - حجم السوق .

٥ - حجم الطلبات .

٦ - حجم المنشأة .

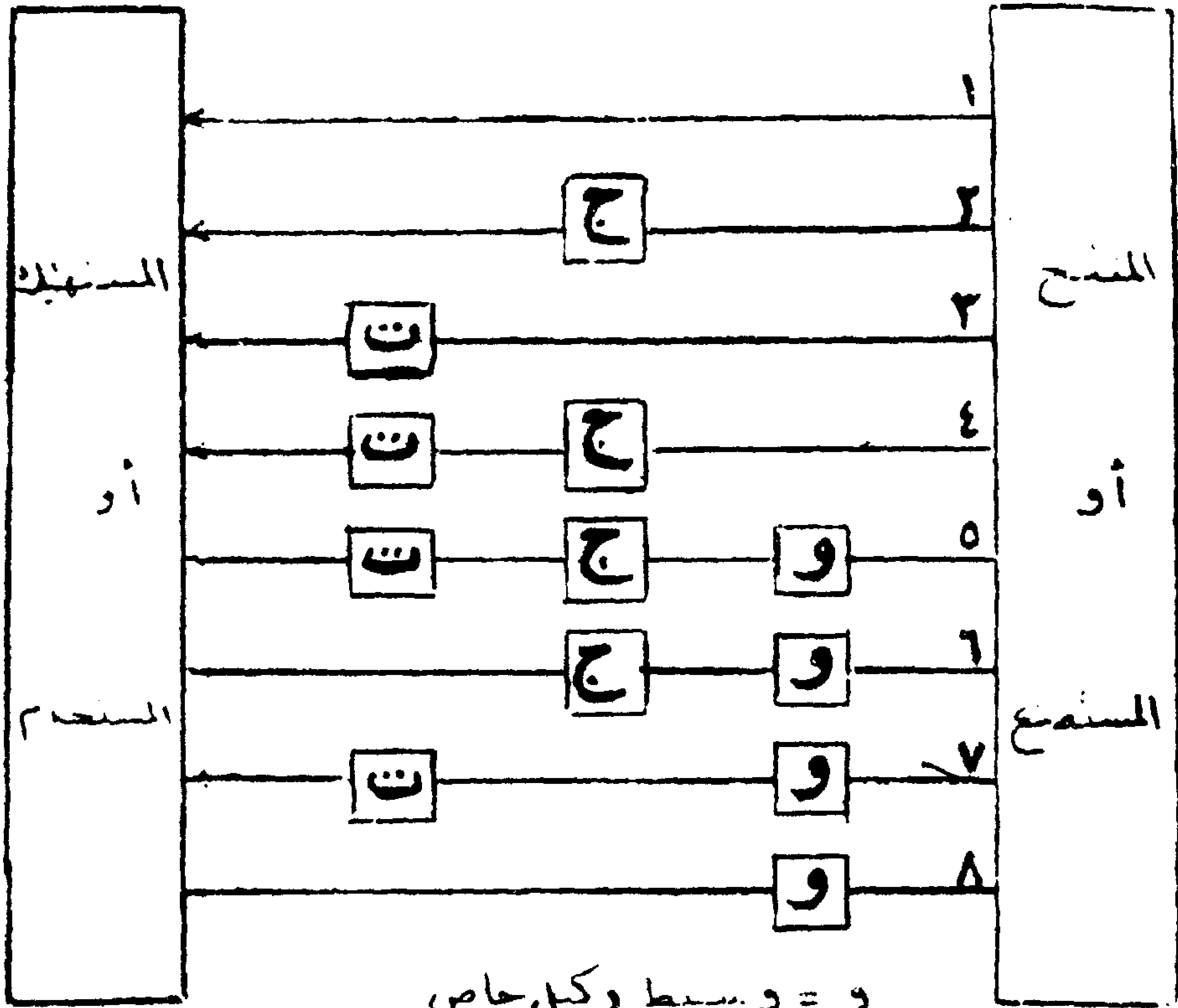
٧ - المقدرة المالية للبائع .

٨ - خبرة وقدرة رجال البيع .

ونلاحظ أن العوامل السابقة تتعلق بكل من السوق والمنتج والمنشأة . وينبغى قبل اتخاذ القرار الخاص باختيار منفذ أو منافذ التسويق دراسة هذه العوامل وغيرها دراسة تحليلية ودقيقة . ويوضح الشكل رقم (١٢ - ١) ثمانية من المنافذ التسويقية الرئيسية .

وتؤثر طبيعة السلعة على اختيار مسلك التسويق ، كما يظهر من حقيقة أن الساعات لاتباع فى محال البقالة، وأن المواد الأولية عادة ماتباع مباشرة إلى الشركات الصناعية . وفى بعض الحالات يستعمل البائع أكثر من مسلك توزيع واحد ، ففى منطقة جغرافية معينة يستخدم مسلك معين بينما فى منطقة أخرى قد يستخدم طريق مختلف .

الشكل رقم (١٢ - ١)
منافذ التسويق الرئيسية



ويساعد موقع المشترين أيضاً فى التأثير على اختيار طريق التسويق . وعندما يكون المشترين المتوقعين متركزين فى مواقع قليلة نسبيا ، فإن الاتجاه يكون لاختيار المنافذ القصيرة التى تنطوى على عدد قليل من الوسطاء . وعلى كل حال ينبغى أن نضيف أن استخدام الطريق القصير يعنى تحمل المنشأة البائعة لأخطار واعباء مالية تسويقية تفوق تلك التى تتحملها عند استخدام الطريق الطويل . ويحدث هذا

نظراً لتعدد الوسطاء فى الطريق الطويل . ومن ثم يتحملون الكثير من أخطار التسويق والأعباء المالية .

والتخطيط التسويقى المرتبط باختيار مسالك التوزيع لايقتصر على التخطيط للمنتجات الجديدة ، بل يشمل أيضا تقييم المسالك المستخدمة بالفعل لتسويق المنتجات القديمة . فالتسويق نشاط ديناميكى ، والظروف التسويقية دائمة التغير مما قد يستدعى استبعاد بعض المسالك المستخدمة أو إضافة بعض المنافذ التى لم تستعمل من قبل . ولا شك أن التجارب الماضية والأبحاث التسويقية يمكن استخدامها لتقديم المعلومات التى تساعد على اتخاذ مثل هذه القرارات .

التنظيم فى التسويق

إن جزءاً هاما من عمل مدير التسويق هو المحافظة على هيكل تنظيمى فعال للبيعات . والمبادىء الأساسية للتنظيم والتى سبق لنا دراستها فى فصول التنظيم فى الباب الثانى يمكن تطبيقها بالكامل عند العمل مع هيكل تنظيم المبيعات . ولكن نظراً لطبيعة التسويق ، نجد من المناسب ذكر بعض التعليقات الاضافيـــة . فالوظائف داخل الهيكل التنظيمى للبيعات ينبغى تحديدها بوضوح . وعادة تكون إدارة المبيعات مسئولة عن البيع بمعناه الضيق ، ولكن هذه المسئولية قد تمتد لتشمل الأنشطة التسويقية بكاملها .

ويختلف الهيكل التنظيمى للبيعات من منشأة لأخرى نظراً لعدم وجود هيكل نموذجى يمكن تطبيقه على جميع المنشآت . ويتوقف شكل الهيكل التنظيمى المستخدم على اعتبارات عديدة منها الآتى :

١ ـ حجم المنشأة .

٢ ـ طبيعة المنتجات والخدمات المراد تسويقها .

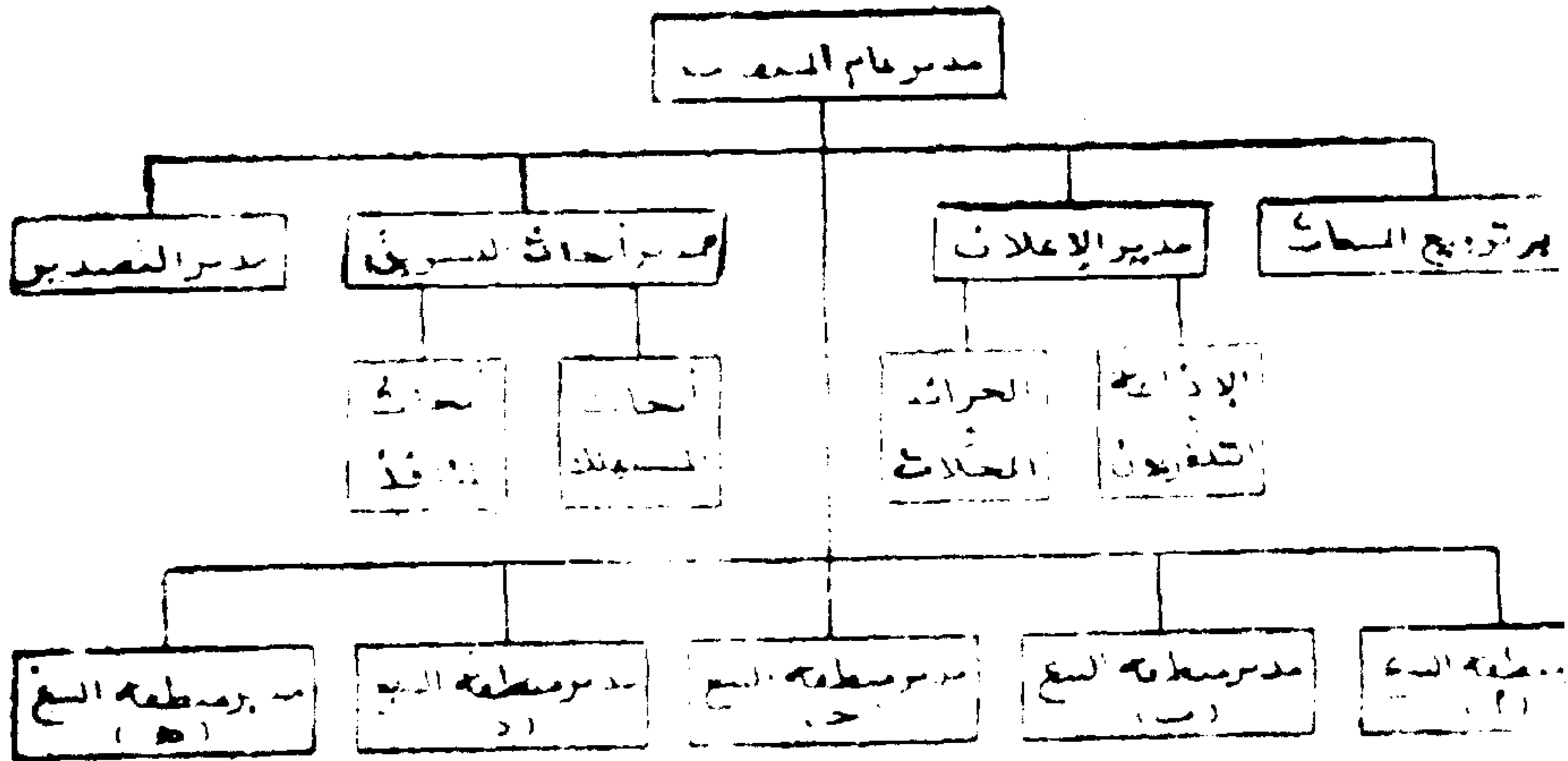
٣ ـ سوق المنتجات والخدمات .

٤ - الطرق أو المنافذ المستخدمة عند إنسياب السلع من المنتج إلى المستهلك النهـــائى .

ويقدم الشكل رقم (١٢ - ٢) خريطة تنظيمية لوحدة المبيعات فى إحدى الشركات الصناعيه . ويطلق عادة على الرئيس التنفيذى للمبيعات لقب مدير عام المبيعات . أما رؤساء الوحدات الصغيرة للمبيعات فيطلق عليهم عادة لقب مديرى مناطق بيع ، ويتبين من الخريطة أن تنظيم المبيعات هنا يتم على أساس المناطق الجغرافية . وبالرغم من أن هذا الأساس يعتبر أكثر الأسس استخداما ، إلا أنه من الممكن أيضا استخدام التقسيم حسب المنتجات أو حسب العملاء . وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الخريطة التنظيمية تظهر وحدات تنظيمية لمقابلة ترويج المبيعات ، والإعلان ، وأبحاث التسويق ، والتصدير .

الشكل رقم (١٢ - ٢)

خريطة تنظيمية لوحدة المبيعات فى شركة صناعيه



ويمثل العمل المتعلق باختيار وتدريب والمحافظة على القوة العاملة بادارة المبيعات نشاطا رئيسيا . وأحيانا قد يقوم مدير التسويق باستخدام التسهيلات الموجودة فى

المنشأة . ولكن في بعض الحالات الأخرى قد يقوم مدير المبيعات باختيار رجاله وتعيينهم وتدريبهم . وعلى كل حال ، فان البرنامج المتبع يجب أن يكون قادراً على مقابلة الاحتياجات المعينة للمنشأة .

الرقابة والتسويق

تعتبر الرقابة الفعالة على كل الجهود التسويقية من المستلزمات الأساسية لوجود إدارة سليمة للتسويق . ولقد سبق أن رأينا أن للتسويق طبيعة خاصـــة : فهو يتكون من العديد من الأنشطة ، كما أن رجال البيع ينتشرون في مناطق واسعة ومتباعدة ، ويتعاملون مع مشترين تتأثر تصرفاتهم بالظروف الاقتصاديه المتغيرة . ومن ثم فان هذه الطبيعة الخاصة تبين بوضوح مدى أهمية الرقابة التسويقية . ويمكن في هذا المجال استخدام أنواع مختلفة من الأساليب الرقابية والتي سبق لنا دراسة بعضها في الفصل العاشر وأهمها الميزانية التقديرية للمبيعات .

وفي معظم المنشآت يتطلب الأمر تقييم الجهود التسويقية أولا بأول ، مع استخدام البيانات المتحصل عليها في تعديل وتصحيح العمليات كلما استلزم الأمر ذلك . وينبغي على مدير التسويق أن يعرف أين تبيع الشركة معظم إنتاجها ، وفي أي المناطق تحقق أقل المبيعات ، ولماذا . ومن ضمن المعايير الرقابية التي تساعد المدير في القيام بمثل هذا نجد الآتي :

١ ـ حجم المبيعات لكل بائع .

٢ ـ حجم المبيعات لكل منطقة .

٣ ـ تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .

٤ ـ معدل دوران المخزون .

٥ ـ تكلفة أداء الوظائف البيعيه المعينة .

٦ - قياس مدى فاعلية الإعلان .

والاعتقاد الشائع هو أن التسويق على جانب كبير من عدم الكفاءة . ويقدم أنصار هذا الاعتقاد العديد من الأدلة لتأييد موقفهم والتي منهــا : أنه بالنسبة للكثير من السلع فإن تكلفة تسويقها تفوق تكلفة تصنيعها ، وأن هناك ازدواج في المخزون لا مبرر له . وأن العديد من العلامات المختلفة تتنافس فيما بينها رغم عدم وجود أي خلافات جوهرية بينها ، وأن الوسـائل الحديثة الوفر في العمالة والتي استخدمت بفاعلية في التصنيع والزراعة والتعدين لم تستخدم بعد في ميدان التسويق. وتبين مثل هذه الأمثلة السابقة مدى الحاجة إلى الاهتمام بتحسين التسويق والذي يمكن أن يتحقق جزئياً كنتيجة للرقابة الأفضل على العمليــات التسويقية . وفي الوقت نفسه ، فإن كفاءة التسويق ينبغي تقييمها على ضوء الخدمات التسويقية المقدمة . فلا شك أن قبول الطلبات الصغيرة الحجم ، والتوسع في إنشاء منافذ التوزيع بالتجزئة ، وقبول البيع بالأجل ، والزيارات المتكررة التي يقوم بهــا رجال البيع - كلها تمثل جهوداً لمقابلة رغبــات المستهلكين . ولكن مثل هذه الخدمات التسويقية المتعددة قد تؤدي في الكثير من الحالات إلى ارتفاع تكلفة التسويق مع احتمال تخفيضها للكفاءة الشاملة للجهود التسويقية .

التسعير :

يعتبر السعر أمراً حيوياً لكل المعاملات التسويقية ويخدم كوسيلة رقابية على الجهود التسويقية . ويمكن النظر إلى السعر كنظام آلي يتمكن البــائع والمشتري بواسطته الوصول إلى فهم مرضي ومشترك بخصوص مرادسباب المنتجات والخدمات. والتسـعير له أهميته الخاصة ليس فقط لمدير التسويق بـــل لكل مديري القمة في المنشأة . ولغرض بقاء المنشأة واستمرارها في العمل فإن السعر ينبغي أن يكون مرتفعاً إلى الحد الذي يمكنه تغطية كل تكاليف الانتاج والتسويق ، وفي

الوقت نفسه ينبغى أن يكون منخفضا إلى الحد الذى يمكنه من اجتذاب المشترين المحتملين . وبالاضافة إلى ذلك ينبغى أن يكون هناك هامش أو حافة تخدم كحافز لاستمرار المنشأة ولاحلال الآلات والمعدات عندما تنتهى حياتها الاقتصادية .

وتظهر مشكلات التسعير أيضا عند استخدام منافذ التوزيع المختلفة. فالأسعار التى تتقاضاها المنشأة من تجار الجملة ، أو تجار التجزئة ، أو المستهلكين ينبغى تحديدها وتبريرهـا بما يتمشى مع الأنشطة التسويقية . أى أن الاختلافات فى السعر - بسبب البيع لفئات أو طبقات مختلفة من المشترين - يجب تحديدهـا بوضوح وتطبيقها بكل دقة .

وتمثل المنافسة أحد الاعتبارات الهامة التى ينبغى أخذها فى الحسبان عند التسعير ولذا فمن الضرورى الحصول على هيكل أسعار المنافسين . وفى بعض الحالات قد تجد المنشأة أن مستوى السعر الذى تحدده قوى المنافسة لا يكفى لتغطية التكاليف الكلية للمنتج المعين . وفى مثل هذه الحالات لابد من أجراء التعديلات اللازمة فى السلعة نفسها ، أو فى سوقها ، أو فى كليهما . وعلى أى حال فمن المعتاد أن نجد البائع يستمر فى التعامل مع بعض المنتجات التى تحقق هامشا أقـل من الهامش المتوسط وذلك لغرض تقديم خط المنتجات بكامله والمحافظة على رضا المشترين . وفى الحياة الواقعية نجد أن تحديد هوامش مختلفة بالنسبة للمنتجات المتنوعة هو القاعدة وليس الاستثناء .

الفصل الثالث عشر

الادارة المالية(1)

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مشروع. فلا يمكن لأي منشأة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من وظائف المشروع دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق المتنوعة. فالأموال ضرورية لدفع المرتبات والأجور، وشراء المواد الخام والمهمات، وتجهيز المصنع بالآلات والمعدات اللازمة، والحصول على الأراضي والمباني المطلوبة، والبيع بالأجل للعملاء.. الخ. ومن ثم فليس من الغريب أن نجد بعض الكتاب يشبه الإدارة المالية بالقلب الذي ينظم حركة الأموال، ويشبه المال بالدم اللازم للحياة.

وتنطوي الإدارة المالية على كل ما يتعلق بالأموال في المنشأة من تخطيطها، والحصول عليها، وإستخدامها الإستخدام الأمثل. وهذا النشاط المالي يبدأ في المنشأة من وقت التفكير في إنشائها إلى آخر لحظة من حياتها. كما أنه نشاط له نفس الأهمية سواء كانت المنشأة في حالة توسع أو أنكماش أو ثبات نسبي. ففي جميع هذه الحالات توجد بصفة دائمة احتياجات مالية ينبغي إشباعها بطريقة مناسبة.

ويعتبر التمويل السليم ضروريا لنجاح أية منشأة. فالكمية المناسبة من

---

(1) *Financial Management*

الأموال يجب إنفاقها على المخزون السلعى، كما يجب توفير الحجم الكافى من رأس المال الثابت ـ أى الأراضى والمبانى والآلات والمعدات ، والائتمان التجارى لابد من منحه للعملاء بحكمة ، هذا مع ضرورة إجراء الترتيبات اللازمة للحصول على القروض المصرفية الكافية ، والمنشآت غير القادرة على سداد التزاماتها فى مواعيد استحقاقها تجد نفسها مجبرة على التصفية والخروج من الميدان . ومثل هذه التصفية الإجبارية تعنى تعرض أصحاب المنشأة إلى خسائر قد تكون فادحة . ولا تقتصر هذه الخسائر على الملاك بل تمتد إلى كل شخص له مصلحة مادية فى المنشأة وخاصة الدائنين والعاملين بها . وعلى هذا فإن سيولة المنشأة (مقدرتها على مقابلة التزاماتها بسهولة) وسلامة مركزها المالى يعتبران من الأمور الضرورية لاستمرارها فى العمل وبقائها فى الميدان .

المشكلات المالية

إن المشكلات التى تواجه المدير المالى والذى ينبغى عليه حلها تنبع أساساً من مصدرين هما :

(١) احتياجات تمويل المنشأة خلال فترات التوسع والانكماش .

(٢) التصرفات والقرارات التى تتخذ فى القطاعات الرئيسية للهيكل التنظيمى.

ومهما كان المصدر، فيجب الوصول إلى الحل الصحيح إذا أريد للمنشأة النجاح . وفى الحالة الأولى ، يجب من البداية توفير رأس المال الذى يكفى لتنفيذ العمليات على النطاق الذى تحدده الادارة العليا للمشروع . وعندما تتوسع المنشأة ، فقد تظهر الحاجة إلى أموال إضافية والتى يمكن الحصول عليها إما من الملاك عن طريق زيادة رأس المال المدفوع ، أو عن طريق الاقتراض . وأن إختيار المصدر المعين ومداه ، وكذلك الخطة العامة تعتبر كلها من القرارات التى تستلزم معرفة مالية

وإلماما بمصادر التمويل المتاحة . وكذلك الحال عند الانكماش في العمليات والذى ينطوى على مشكلات مالية لها أهميتها ، ويعتقد بعض الخبراء أن التخفيض في الأنشطة ينطوى على صعوبات إدارية ومالية لا تقل في الأهمية عن تلك الصعوبات المتعلقة بالتوسع .

والمصدر الرئيسى الثانى للمشكلات المالية ، ألا وهو القرارات التى تتخذ والتصرفات التى تتم في القطاعات الرئيسية للمنشأة ، فيمكن توضيحه باستخدام مثال لقرار تتخذه إدارة الإنتاج للتصنيع بلوتات كبيرة لغرض تخفيض التكاليف. وكنتيجة لهذا القرار، قد يتجمع حجم ضخم من المخزون مما يتطلب أموالا إضافية لتمويل النشاط الانتاجى . وبالمثل ، فإن إدارة المبيعات قد تحاول تحقيق أكبر حجم من المبيعات وذلك عن طريق التوسع في منح الائتمان أى البيع بالأجل . ولكن مثل هذه السياسة البيعية الجديدة تستلزم بالضرورة أموالا إضافية لمواجهة الزيادة في الحسابات المدينة للعملاء . كما أن إدارة المشتريات قد تتوقع إرتفاع الأسعار ، ومن ثم تقرر شراء كميات ضخمة من المواد الخام . ولكن مثل هذا العمل يتطلب توافر الأموال اللازمة لتمويل هذا المخزون الاضافى .

ويتضح من الأمثلة السابقة أن القرارات التى تتخذ في كل ناحية من نواحى المنشأة لها تأثير على موقفها المالى . ونتيجة لهذه الحقيقة فإن مثل هذه القرارات لايجب اتخاذها بدون مساعدة المدير المالى . وعندما تواجه المنشأة صعوبات في الحصول على ما تحتاجه من أموال ضرورية ، فعلى الإدارة العليا أن تعطى أهمية بالغة لنصائح المدير المالى .

التخطيط المالى

تعتبر الميزانيات التقديرية المالية الأداة الأساسية للتخطيط المالى بنوعيه القصير

الأمد والطويل الأجل . ونظراً لسابق مناقشتنا الميزانيات التقديرية فى الفصلين الرابع (التخطيط) والعاشر (الرقابة) ، فإننا سنقتصر هنا على مناقشة مظهرين من مظاهر العمل التخطيطى فى الإدارة المالية وهما : (١) اختيار مصادر التمويل ، و (٢) تحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل . ولكن قبل مناقشة النقطة الأولى ، نجد من الضرورى ان نتعرف أولا على مصادر التمويل التى يمكن الاختيار من بينها .

مصادر التمويل :

يمكن تقسيم المصادر المتاحة للشركة المساهمة لتمويل احتياجاتها المالية المختلفة إلى قسمين رئيسيين هما :

١ - المصادر قصيرة الأجل أو المؤقتة :

(أ) الإئتمان المصرفى : وهو يمثل أهم مصادر التمويل قصير الأجل . كما أن البنوك التجارية تعتبر من أقدم المنشآت المالية التى تقوم بمد المشروعات المختلفة بما تحتاجه من قروض قصيرة الأمد لتمويل عملياتها الجارية . والقروض التى تقدمها البنوك قد تكون بضمان أو بدون ضمان .

(ب) الإئتمان التجارى : وهو الإئتمان قصير الأجل الذى يمنحه المورد إلى المشترى عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض تصنيعها أو إعادة بيعها . أى أن المنشأة المشترية يمكنها فى هذه الحالة استخدام البضائع أو المواد الخام بدون أن تقوم فوراً بسداد قيمتها ، بل تقوم بالسداد بعد فترة زمنية قصيرة . ويتخذ هذا النوع من الائتمان عادة شكل الحسابات الدائنة (الموردين) أو أوراق الدفع .

٢ - المصادر طويلة الأجل أو الدائمة :

(أ) السندات : وتمثل السندات الأموال المقترضة التى تستخدم فى التمويل

طويل الأجل ، لأنها فى واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة الأمد . وهـــذا القرض الطويل ينقسم إلى أجزاء صغيرة متساوية فى القيمة يطلق على كل منها اسم « سند » . ويستحق حملة السندات فائدة محدودة وثابتة تلتزم الشركة بدفعها فى مواعيدها المعينة بانتظام ، كما تلتزم الشركة مصدرة السندات بسداد قيمتها فى نهاية مدتها التى قد تصل إلى عشرين سنة . وتنقسم السندات إلى نوعين: الأول مضمون بأصول معينة ، والثانى غير مضمون بأى أصول معينة . وتعتبر السندات من المصادر المناسبة جدا لتمويل الاضافات أو التحسينات الدائمة . وبصفة عامة فان تكلفة السندات من وجهة نظر الشركة المقترضة تكون أقل من تكلفة الاسهم . يضاف إلى ذلك أن إصدار السندات يمكن الشركة من الحصول على ما تحتاجه من الاموال اللازمة من الغير دون إعطاء هؤلاء الدائنين أى حق فى التصويت أو الاشتراك فى إدارة الشركة .

(ب) الاسهم: يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدد من الحصص المتساوية، ويطلق على كل حصة لفظ « سهم » . وحملة الأسهم هم ملاك الشركة نظراً لأن الأسهم تمثل الملكية فى المشروع. ويمكن تقسيم الأسهم إلى طبقتين: الأولى لها حق الاولوية فى الارباح الموزعة ، ولذلك تسمى بالاسهم الممتازة وأصحابها هم الملاك الممتازين. وهذه الاسهم غالبا ما تكون ممتازة أيضـــاً بالنسبة لاصول الشركة أى لها حق الحصول على قيمتها فى حالة التصفية قبل أن يحصل حملة النوع الآخر من الاسهم على أية توزيعات. والاسهم الممتازة قد تكون مجمعة الارباح أو غير مجمعة للأرباح كما أنها قد تكون قابلة للاستدعاء أو قد تكون أيضا قابلة للتحويل . أما الطبقة الثانية من الاسهم فيكون لها الحق فيما تبقى من أرباح وأيضا فيما تبقى من قيمة الاصول ، وهذه هى الاسهم العادية . ويكون لحملة هذه الاسهم الحق فى التصويت على انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعلى غير ذلك من الامور الهامة ، أى أنهم

كذلك لهم الحق فى المشاركة فى إدارة الشركة

(جـ) الارباح المحجوزة : وتعتبر الارباح المحجوزة من أهم المصادر الداخلية أو الذاتية للتمويل فالشركات المختلفة تقوم بتمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية بواسطة الأرباح المحجوزة . فالأرباح التى تحققها الشركة يمكن الاحتفاظ بها لغرض استثمارها أو توزيعها على المساهمين أصحاب الشركة ، كما يمكن أيضا الاحتفاظ بجزء منها داخل الشركة وتوزيع الباقى على المساهمين .

(د) بيع أصول ثابتة غير مطلوبة : فالأراضى الزائدة عن الحاجة والمبانى والآلات التى أصبحت الشركة فى غير حاجة لها يمكن بيعها واستخدام الحصيلة فى مقابلة الاحتياجات المالية الجارية . وهذه الطريقة الداخلية أو الذاتية تعمل ببساطة على تحويل الاصول الثابتة إلى أصول متداولة مع بقاء مجموع الاصول على حاله تقريبا إلا إذا تحملت الشركة خسارة كبيرة عند بيع هذه الاصول الثابتة .

اختيار مصادر التمويل

ينطوى التخطيط فى الإدارة المالية على عملية اختيار مصادر التمويل ، أى الاختيار من بين قائمة المصادر السابق ذكرها . وهناك الكثير من الاعتبارات التى تؤثر على هذا القرار ، وفى بعض الاحيان قد يتم الاختيار على أساس شخصى بحت من جانب المقترض ، بينما فى حالات أخرى قد يكون المصدر المستخدم هو المصدر الوحيد المتاح ومعنى هذا أنه لا توجد قاعدة محددة ينبغى اتباعها . وعادة يعطى اهتماما خاصا للتكاليف النسبية للتمويل . فالمقترض يرغب فى الحصول على القرض الذى يعتبر اقتصاديا من وجهة نظره ، ولكن القرض الاقل تكلفة قد ينطوى على قيود وشروط غير مرغوبة أو على أخطار مرتفعة . وأحيانا قد يتركز الاهتمام على ما يحدث فى الاسواق المالية وعلى الرغبات الخاصة لوكالات الاقراض

والمستثمرين فى الأوراق المالية ، ففى خلال فترات معينة من النشاط التجارى قد يكون من الصعب جداً بيع إصدارات جديدة من الأسهم العادية ، بينما فى حالات أخرى قد ينطوى إستخدام القروض المصرفية قصيرة الأجل على مشكلات خاصة. وهناك البعض الذى ينادى بإستخدام السندات فى حالة توقع ثبات الأرباح المستقبلة عند مستوى يفوق فائدة السندات وأعبائها الثابتة . ومن الناحية الأخرى هناك البعض الآخر الذى يتمسك بوجوب إختيار الأسهم العادية عند توقع التقلبات فى الأرباح المستقبلة .

ومن المهم جداً أن تكون مصادر التمويل المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التى ستقوم هذه الأموال بتمويلها . أى بعبارة أخرى ، أن مصادر التمويل التى يتم اختيارها يجب أن تكون مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة ومتمشية مع طبيعتها. وحسب هذا الاعتبار يجب تمويل الأصول الدائمة أو الاحتياجات الدائمة عن طريق المصادر الدائمة أو طويلة الأجل . هذا مع الاقتصار على المصادر المؤقتة لتمويل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل .

رأس المال الثابت ورأس المال العامل

تعتبر مسألة تحديد مقدار رأس المال الثابت ورأس المال العامل من المسائل التى تتصدر دائما قائمة التخطيط المالى للمنشأة . وترجع هذه الأهميـــة إلى أن هذا التحديد يعتبر هدفا ماليا كما أنه يرسم الحدود التى ستعمل داخلها المنشأة . ورأس المال الثابت Fixed Capital هو رأس المال الذى يميل لأن يبقى — إلى حد كبير — مستقراً أو ثابتا أثناء سير الأعمال فى المنشأة ، بمعنى أنه لا يتغير من ناحية الشكل كما أنه عادة من النوع غير القابل للتداول . وفى الأحوال العادية تكون الأصول الثابتة ذات طبيعة دائمة ولا يتم تحويلها إلى نقـــدية . وإذا كان من الضرورى

ـ لظروف ما ـ تحويل الأصول الثابتة بسرعة إلى نقدية ، فلابد وأن تقابل المنشأة تضحيات مالية . ومن أمثلة رأس المال الثابت : الاراضي ، والمباني ، والالات ، والمعدات ، والأثاث .

أما رأس المال العامل Working Capital فهو رأس المال الذي يتحول عادة إلى نقدية وذلك أثناء قيام المنشأة بانتظام بأداء أنشطتها المختلفة . ويتغير رأس المال العامل من شكل لآخر خلال دورة منتظمة . ويتكون رأس المال العامل من عناصر مثل : النقدية ، المواد الأولية ، المواد تحت التشغيل ، المنتجات الجاهزة ، وأوراق القبض ، والحسابات المدينة.

ومقدار رأس المال الثابت الذي ينبغي على المنشأة المعينة الاحتفاظ به هو الذي يتحكم في مستوى إنتاجها أومستوى مبيعاتها . وبالعكس ، فإن مقدار رأس المال العامل يجب أن يكون كافيا لتغطية كل مصروفات المنشأة من وقت شراء المواد الأولية إلي الوقت الذي يقوم فيه مشترى البضائع التامة الصنع بسداد قيمتها . وتختلف نسبة رأس المال العامل إلى رأس المال الكلي باختلاف نوع المنشأة . وقد تكون هذه النسبة منخفضة نسبيا في حالة منشآت المرافق العامة ، بينما تكون عادة مرتفعة نسبياً في حالة تجار الجملة وتجار التجزئة . كما أن النسبة المئوية لرأس المال الثابت تكون مرتفعة في الصناعات التي تعتمد إلى حد كبير على الآلات عنها في الصناعات التي تسودها العمليات اليدوية .

العوامل المحددة لرأس المال العامل

أن العوامل التي تؤثر على الدورة المنتظمة لانشطة المنشأة تحدد المقدار اللازم من رأس المال العامل . فمثلا نجد أن إجمالي مبيعات المنشأة ، ومستوى أسعار المواد الخام المشتراه ، ومدى أنشطة النقل ، ومشكلات تحصيل الحسابات المدينة

تؤثر تأثيراً كبيراً على متطلبات رأس المال العامل . ويجب أن نتذكر أن هذه العوامل تتغير بشدة من وقت لآخر تبعاً للحالة التجارية العامة وعمليات المنشأة .

وبالتحديد يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على رأس المال العامل تحت ثلاثة عناوين رئيسية تشمل تلك العوامل التي تعتمد أساسا على (١) التكلفة ، و (٢) الوقت ، و (٣) الحجم . ومن وجهة النظر العملية نجد أن هذه العوامل مرتبطة ومتداخلة ، بمعنى أن أي عامل لوحده أو كلهم يؤثرون على احتياجات المنشأة المعينة .

وتحت عوامـــل التكلفة نجد أن شروط الشراء لها أهميتها . فقد تنص تلك الشروط على سداد قيمة المواد الخام قبل أن يتم تصنيعها أو قبل بيعها للمشترين . وفي هذه الحالة يكون رأس المـــال العامل أكبر منه في حالة السداد بعد تصنيع المواد وبيعها وقبض قيمتها . وكذلك تعتبر شروط البيـــع من عوامل التكلفة الهامة . فإذا كانت المنشأة تبيع بالأجل بدلا من البيع النقدي فإن إحتياجاتها من رأس المال العامل تكون أكبر . وعامل هام آخر من عوامل التكلفة هو نوع المواد المستخدمة . فإذا كانت هذه المـــواد من النوع الذي يستعمل على نطاق واسع بواسطة الكثير من المنشآت فمن الممكن - عند الضرورة - تحويلهـــا إلى نقدية دون تحمل خسارة تذكر . أما لو كانت المواد من النوع الذي لا تستخدمه إلا المنشأة المعينة فلا يمكن بيعها ، ومن ثم نجدها مجـــبرة على الانتظار لحين الانتهاء من تصنيعها وبيع المنتجات النهائية . ومعنى هذا أن المنشأة تحتاج إلى رأس مال عامل أكبر مما تحتاجه في الحالة الأولى حيث يمكنها تصفية المواد بسرعة وسهولة .

وتعتبر عوامل الوقت مهمة بصفة خاصة عند تحديد متطلبات رأس المـــال

العامل . فإذا كانت المواد الخام يمكن الحصول عليها بسرعة ، فإن المنشأة ستتبع عادة سياسة الشراء المتكرر بكميات صغيرة . وتستلزم مثل هذه السياسة حجما من رأس المـــال العامل أقل بكثير من سياسة الشراء غير المتكرر لكميات ضخمة . ومن ناحية أخرى إذا كانت الفترة الزمنيـــة التى تنقضى بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها طويلة ، فإن احتياجات المنشأة من رأس المال العامل تكون أكبر عما لو كانت المدة بين الشراء والبيع قصيرة .

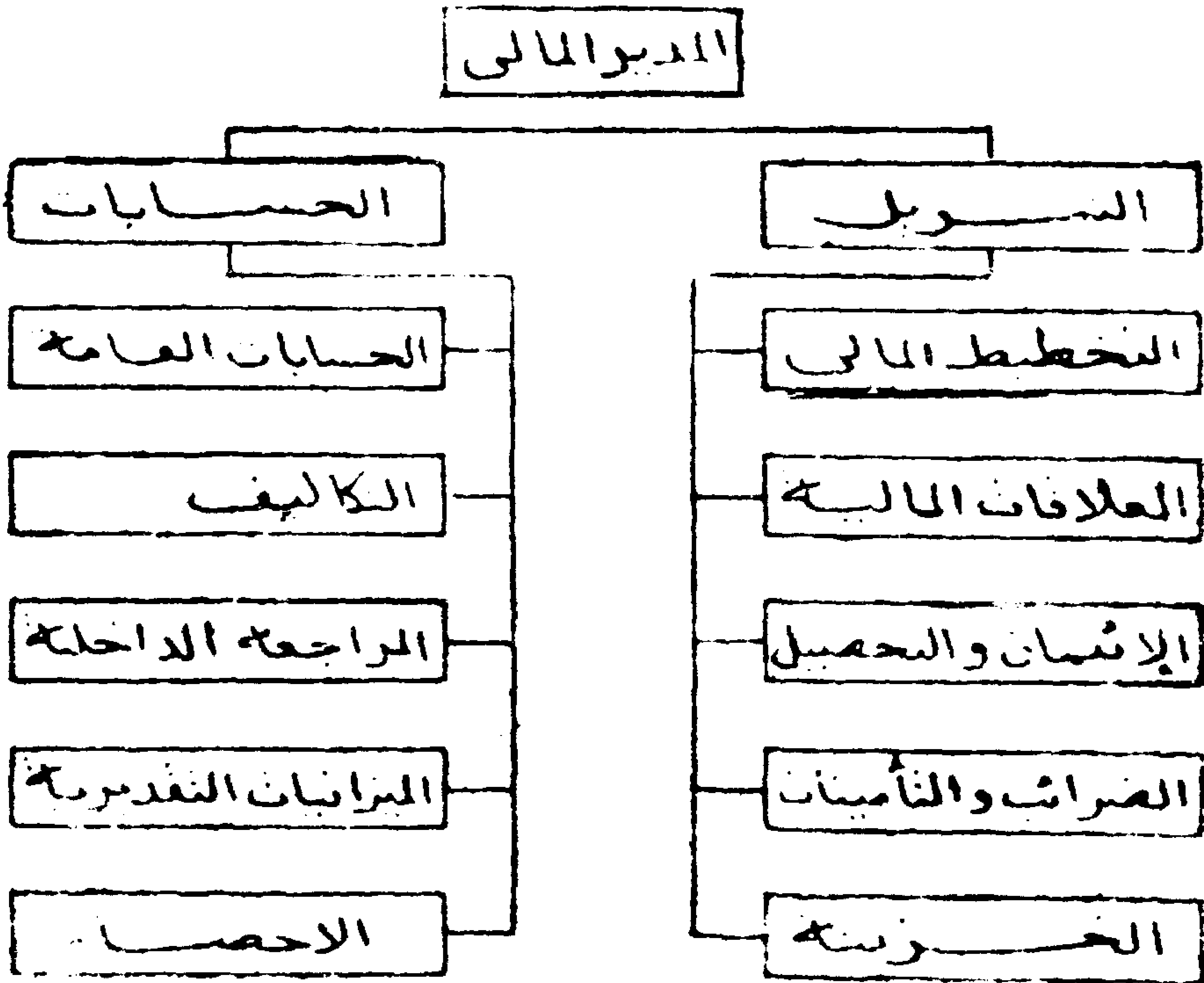
وتأثير الحجم على احتياجات رأس المال العامل يمكن توضيحه بواسطة التقلبات الموسمية فى عرض بعض المواد الخام وفى مبيعات المنتجات المختلفة. فهناك منتجات معينة يقوم التجار بشرائها خلال فترات زمنية قصيرة ، ولكن بيعها يحدث خلال فترات زمنية طويلة . كما أن منتجى بعض السلع المعينة ، مثل الملابس الجاهزة ، والبضائع الخاصة بالأعياد ، عليهم تكوين حجم كاف من هذه المنتجات لكى تباع خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا . ومن ثم فلا بد من وجود رأس مال عامل يكفى لمواجهة هذه الظروف المعينة والناجمة أساسا من التقلبات فى الحجم .

تنظيم النشاط المالى

توجد فى معظم المنشآت ـ وخاصة فى المنشآت الكبيرة والمتوسطة ـ وحدات تنظيمية تخصص وقتها للشئون الماليـة . وعادة يطلق على هذه الوحدة التنظيمية اسم القسم المالى أو الادارة المالية والتى يرأسها المدير المـــالى . ويختلف الهيكل التنظيمى لهذه الوحدة باختلاف طبيعة المنشأة وحجمها . ويقـــدم الشكل رقم (١٢ ـ ١) خريطة تنظيمية للادارة الماليه فى إحدى الشركات الكبيرة نسبيا . ومن هذه الخريطة يتضح أن وظائف الإدارة المالية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: المجموعة المالية ، والمجموعة المحاسبية .

الشكل رقم (١٢ - ١)

خريطة تنظيمية لإدارة مالية فى شركة كبيرة



وتتميز المجموعة الاولى بحيازتها الاموال والاصول وتتكون (كما هو ظاهر فى الخريطة) من : التخطيط المالى ، العلاقات المالية ، الائتمان والتحصيل ، والضرائب والتأمينات ، والخزينة. أما المجموعة المحاسبية فتتميز بتسجيل وتفتيش ورقابة العمليات التى تتم للأصول ، وبالرغم من أن وظائفها لا تعتبر من الوظائف المالية البحتة إلا أنها على جانب كبير من الاهمية للوظيفة المالية . ويستحيل على المدير المالى القيام بتخطيط وتنظيم ورقابة الشئون المالية فى المنشأة بدون توافر المعلومات المحاسبية التى يحتاج اليها ، والتى ينبغى أن تصل اليه بدقة وسرعة . وأم

وظائف هذه المجموعة - والظاهرة فى الخريطة - هى: الحسابات العامة، والتكاليف والمراجعة الداخلية، والميزانيات التقديرية، والإحصاء.

وهنـــاك ملاحظتان ينبغى الاشارة إليهما بخصوص تنظيم الوظيفة المالية والملاحظة الأولى تتعلق بالأساس الذى يستخدم لتجميع الأنشطة المالية. وكما يتضح من الشكل رقم (١٢ - ١) فان هذا التجميع يقوم على الأساس الوظيفى أى حسب الوظائف، وهو الأساس الذى يصلح فى المجال المالى أكثر من غيره. أما الملاحظة الثانية، فهى أن طبيعة النشاط المالى تدفع الإدارة إلى إتباع الأسلوب المركزى فى تنظيم الادارة المالية. فنظراً لأن القرارات المالية تؤثر على سيولة وربحية المنشأة كلها كوحدة واحـــدة فإن الخطورة التوسع فى تفويض السلطة لاتخاذ مثل هذه القرارات. وحتى بالنسبة للمنشآت التى تتبع أسلوب لامركزية أداء النشاط المالى، أى أن هناك وحدات مالية فرعية فى المناطق المتباعدة، فان هذه الوحدات الفرعية ليس لها سلطة اتخاذ قرارات مالية لها أهميتها.

الرقابة المالية

لقد سبق لنا فى الفصل العاشر التعرض إلى بعض أساليب الرقابة الإدارية، المتعلقة بالنشاط المالى، حيث شرحنا الميزانيات التقديرية، وتحليل نقاط التعادل والمراجعة الداخلية. وبالرغم من أن هذه الأساليب السابقة تعتبر من أهم وسائل الرقابة المالية، إلا أننا لن نتعرض لها مرة أخرى منعـا للتكرار. لهذا السبب سنقتصر فى هذا المجال على مناقشة أسلوب واحد للرقابة الماليـة ألا وهو التحليل بواسطة النسب المالية.

التحليل بالنسب المالية Finanical Ratios Analysis

يحتل التحليل المالى فى وقتنا الحاضر مكانا هاما ليس فى ميدان الادارة المالية

بل فى محيط إدارة الأعمال كله . فالقوائم المالية تحوى عدداً ضخماً من الأرقام المجمعة والتى تمثل نشاط المنشأة . وينبغى دراسة وتحليل وتفسير هذه الأرقام للحكم على مركز المنشأة وللاستفادة منها فى رسم الخطط وتوجيه السياسات . ويستخدم التحليل المالى لتحقيق العديد من الأغراض والتى منها : الحكم على المركز المالى والائتمانى للمنشأة ، الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية المتبعة ، تقييم إدارة المنشأة ، ورقابة السياسات المالية والمساعدة فى تخطيطها . ويمكن القيام بالتحليل المالى عن طريق إستخدام عدد كبير من الطرق والأساليب والتى يأتى فى مقدمتها النسب المالية موضع دراستنا .

والنسب المالية هى عبارة عن علاقات بين عناصر مختارة من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر . ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أى رقم من أرقام القوائم المالية (الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر) لايدل فى حد ذاته على شىء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا قورن بغيره من الأرقام أو نسب إليها . وعلى هذا الأساس تكون المنشأة فى مركز مالى سليم إذا كان هناك تناسب بين مختلف أنواع الأصول والخصوم ، وأيضاً بين مختلف أنواع المصروفات والإيرادات ، وهذا التناسب يختلف تبعاً لمرور الوقت وأيضاً تبعاً لطبيعة المنشأة. وبالتالى يجب تتبع الاتجاهات ومراقبة التغيرات التى تحدث فى المركز المالى للمشروع بمضى الوقت ، أى بعبارة أخرى مقارنة النسب بين سنة وأخرى .كذلك ينبغى مقارنة العلاقة بين الأصول والخصوم، والإيرادات والمصروفات،بمثيلاتها فى المنشآت المنافسة وبالمعايير الخاصة بالنشاط الذى تعمل فيه المنشأة موضع التحليل . ومثل هذه المقارنات تزيد من قيمة النسب المالية كأدوات رقابية لتحديد نقاط القوة والضعف فى المنشأة .

ويستلزم الأمر عادة عدداً كبيراً من النسب المالية للحصول على صورة كاملة

الحالة المالية للمنشأة . أما الاقتصار على استخدام نسبة واحدة أو نسبتين فيؤدى إلى تقديم صورة غير حقيقية لمركز المنشأة . وبالإضافة إلى ذلك ، فمن الضرورى الأخذ فى الحسبان الخصائص الخاصة بالمنشأة، وموسمية نشاطها وطبيعة العمليات التى تتم فى ميدانها المعين. ونظراً لأن موضوع التحليل المالى بواسطة النسب يعتبر من الموضوعات الواسعة النطاق والذى لا يمكن مناقشته فى هذا المجـــال ، فإننا سنقتصر على شرح مختصر لعدد محدود من النسب المالية الهامة وهى :

١ - نسبة التداول :

وهى عبارة عن نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة . وهى من أقدم النسب وأوسعها إنتشاراً ، وتستخدم كاختبار أولى وجوهرى لقدرة المنشأة على مقابلة التزامتها الجارية بسرعة ودون صعوبات . ويمكن الحصول على الأصول المتداولة من الميزانية العمومية بجمع النقدية وأوراق القبض والحسابات المدينة والمخزون . أما الخصوم المتداولة فتشمل أوراق الدفع والحسابات الدائنة .

٢ - نسبة السيولة :

وهى عبارة عن نسبة الأصول سريعة التداول إلى الخصـــوم المتداولة . والحصول على هذه النسبة ينبغى تقسيم الأصول المتداولة إلى نوعين : (١) أصول سريعة التداول كالنقدية والذمم (الحسابات المدينـــة وأوراق القبض) ، و (٢) أصول متداولة بطيئة أى أقل سيولة ويمثلها المخزون . وتقيس هذه النسبة مدى استعداد المنشأة لسداد ديونها الجارية من النقـــدية وأصولها التى يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة

٣ - معدل دوران الذمم :

وهو عبارة عن نسبة صافى المبيعات الآجلة إلى إجمالى الذمم . والغرض من هذا المعدل هو قياس سيولة الذمم ، أو مقـدرة المنشأة على تحصيل ذممها من حسابات مدينة وأوراق قبض .

٤ ـ معدل دوران المخزون :

وهو عبارة عن خارج قسمة صافى المبيعات على بضاعة آخر المدة (المخزون). ويفضل توحيد أساس تقويم كل من المبيعات والمخزون . وهذا المعدل يساعد على تحديد ما إذا كان المخزون مناسبا أو أقل أو أكثر من اللازم وذلك بالنسبة لحجم المبيعات . يضاف إلى ذلك أنه يعتبر من أهم المقاييس التى تستخدم للحكم على كفاءة إدارة التسويق .

٥ ـ نسبة الاقتراض إلى حق الملكية :

وتقيس هذه النسبة التزامات المنشأة نحو دائنيها وعلاقتها بالأموال التى يقدمها الملاك . ويقصد بالاقتراض الخصوم المتداولة وكل من القروض متوسطة وطويلة الأجــل . أما حق الملكية فيقصد به أموال الملاك أى رأس المال المدفوع والاحتياطيات والارباح المحجوزة .

٦ ـ نسبة الخصوم المتداولة إلى حق الملكية :

وتبين هذه النسبة العلاقة بين مقدار الأموال الذى يقدمه أصحاب المنشأة ومقدار الاموال الذى يأتى عن طريق الالتزامات الجارية .

٧ ـ نسبة الأصول الثابتة إلى حق الملكية :

وتظهر هذه النسبة إلى أى مدى تستثمر أموال الملاك فى الاصول الثابتة ذات معدل الدوران المنخفض مثل الأراضى والمبانى والآلات . ويساعد هذا المقياس الإدارة على تحديد نوع التمويل الذى ينبغى استخدامه فى المستقبل .

٨ ـ نسبة صافى الربح إلى المبيعات :

ويتم الحصول على هــذه النسبة بقسمة الأرباح الصافية على صافى المبيعات (أى بعد خصم المردودات) . وتبين هذه النسبة مدى ربحية المبيعات أو قدرة الجهود البيعية على تحقيق الارباح .

٩ - نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول :

وتقيس هذه النسبة مدى ربحية المنشأة كلها ، وتحسب بقسمة صافي الربح على مجموع الأصول أي مجموع الأموال المستثمرة في المنشأة . فالعلاقة هنا تكون بين الارباح التي تحققها المنشأة وبين جميع الموارد المالية المستخدمة فيها بغض النظر عن كونها أموال مملوكة أو أموال مقترضة ، طويلة الاجل أو قصيرة الاجل.

١٠ - نسبة صافي الربح إلى حق الملكية :

وتدل هذه النسبة على معدل العائد التي تحققه المنشأة على رأس المال المملوك. وإذا كانت هذه النسبة منخفضة بالمقارنة بالمنشآت التي تعمل في نفس الميدان دل هذا على عدم قدرة المنشأة على تحقيق أرباح مناسبة . وعادة مايكون هذا مؤشراً لضرورة أحداث تغيرات أساسية في سياسات المنشأة أو في مديريها .

الفصل الرابع عشر

إدارة الأفراد(1)

يتوقف نجاح أي مشروع إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم ، وتتوقف هذه الفاعلية بدورها على مهارة العاملين ، ورضائهم، وحماسهم وتعاونهم . وتتأثر مثل هذه العوامل السابقة بأعمال المديرين وتصرفاتهم ، ومن ثم فإن الانشطة الإدارية التي تعترف بالعلاقات الانسانية وبأهمية العنصر الانساني في العمليات اليومية للمنشأة تعتبر من المسائل التي لا يمكن تجاهلها أو التقليل من شأنها وأهميتها .

ويمكن الحكم على الاهمية الحقيقية لادارة الافراد إذا تعاملنا مع المشكلات من وجهة نظر الافراد . فمثلا لو أخذنا مشكلة زيادة المبيعات ، فهل هي إحدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة ، أم هل هي أساساً إحدى مشاكل تنمية رجال بيع أكفـــاء وقديرين وموالين للمنشأة ؟ وبالنسبة لمشكلة أخرى كمشكلة تخفيض تكاليف الانتاج فهل يكون حلها عن طريق وضع نظام دقيق لضبط التكاليف ، أم يكون الحل عن طريق إقناع العاملين بأهمية مثل هذا التخفيض وضرورته . وفي واقع الامر نجد أن كل الانشطة تتم وتتحقق بواسطة الافراد ومن أجلهم . ولذلك فإن إدارة الافراد تهتم بهـــذه الحقيقة الحيوية وتبرزها .

---

(1) Personnel Management

وتهتم إدارة الافراد بالحصول والمحافظة على القوة العاملة المرضية والراضية. ولاشك أن العثور على الاشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم فى الوظائف المناسبة يعتبر من الاعمال الهامة . ولكن الاكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الاشخاص والاحتفاظ بهم فى وظائفهم. وفى وقتنا الحاضر نجد أن ادارة الافراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الافراد السليمة والمقبولة . وهى تعترف اعترافا كاملا بتأثير العنصر الانسانى فى بلوغ الاهداف وتحقيق النجاح الشامل للمنشأة . يضاف الى ذلك أن العمل هنا من النوع المستمر أى لا يمكن تطبيقه مثلا ساعة كل يوم أو يوما كل أسبوع . فإدارة الافراد تستلزم يقظة ووعياً مستمراً بالعلاقات الانسانية وبأهميتها فى كل العمليات اليومية .

برنامج الافراد

ينطوى « برنامج الافراد Personnel Program » على معظم عمل ونشاط ادارة الافراد ، وعندما تكون لدى المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعنى العديد من الامور والتى منها : الاهتمام الجدى من جانب المنشأة بكل النواحى المتعلقة بالافراد ، والتفكير المبكر بمشكلات الافراد التى يتوقع مواجهتها ، والتحديد المقدم لافضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات، والاعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة . ويؤدى وجود مثل هذا البرنامج إلى توفير القيادة اللازمة والى تكوين فريق متعاون من العاملين .

وينبغى تصميم هذا البرنامج بالطريقة التى تجعله ممثلا للجهود المنسقة التى تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية وأيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة . ويجب أن يقوم البرنامج على أساس أهداف المنشأة المعينة ، وأن

يتمتع بالثبات النسبي ، ومحتويات هذا البرنامج ينبغي أن تكون مرونة ومفهومة لكل العاملين في العاملين في المنشأة .

نطاق ادارة الافراد :

تنطوى إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة ، والتي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى . ويبين الشكل رقم (١٤ - ١) هذه الأنشطة المختلفة مرتبة تحت ثلاث عناوين رئيسيه وهى :

(١) الحصول على العاملين الأكفاء .
(٢) الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء .
(٣) زيادة إنتاجية الفرد .

وهذا الشكل لا يحتاج إلى مزيد من الشرح ، ولا شك أن دراسه الخريطة تساعد مساعدة كبيرة في الحصول على نظره شاملة للأنشطة التى ينطوى عليها عادة برنامج الأفراد .

التخطيط في إدارة الافراد

إن عمل إدارة الأفراد كأى عمل إدارى آخر ينطوى على الوظائف الإدارية الأساسية والتى يأتى في قمتها التخطيط والتنظيم والرقابة . وهنا نجد من الضرورى أن نشير إلى أن عمل إدارة الأفراد ينبغى أن يخطط بكل عناية كما هو الحال في أعمال الإنتاج والتسويق والتمويل . فتحديد الأهداف المنشودة والسياسات والإجراءات والبرامج الواجب إتباعها يعتبر من الأمور الحيوية في مجال إدارة الأفراد تماما كحيوية مثل هذا التحديد في المجالات الرئيسية الأخرى .

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الأفراد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التى ستأتى فيما بعد قائمة على

الشكل رقم (١٤-١) الأنشطة الرئيسية لبرنامج الأفراد

برنامج الأفراد

الحصول على العاملين القديرين
- تحديد مصادر الحصول على العاملين
- الاختيار
  - طلب التوظف
  - المقابلة
  - الاختبار
- الكشف الطبي
- الإعداد والتقديم للعمل
  - اجتماعات
  - كتيبات
  - متابعة
- الترقيات والتنقلات
- الإشراف

الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء
- التدريب
- المهايا والأجور
  - تقييم الوظائف
  - تقييم الأداء
- الخدمات
  - الترفيهية
  - الطبية
  - الاجتماعية
- أنشطة العاملين
- المزايا
  - التأمينات و المعاشات
  - الأجازات العادية والمرضية
  - ظروف العمل

زيادة إنتاجية الفرد
- معايير الأداء
- مواصفات الوظيفة
- قياس التقدم

أساس سليم يمكن الاعتماد عليه . ومن وجهة نظر الوظائف فإن عملية ـ
على العاملين ترتبط بمجالين هما :

(١) عدد الوظائف الشاغرة .

(٢) تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف .

ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشأة وعلى معدل دوران عمالتها . أما المجال الثانى فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف والتى تقودنا إلى موضوع تحليل الوظائف Job Analysis .

تحليل الوظائف :

تعتبر الوظائف من المسائل الحيوية لكل الانشطة المتعلقة بالافراد . والمعلومات الضرورية فى هذا المجال هى طبيعة الوظيفة ومكانتها ، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى ، والمتطلبات اللازمة لإنجازها بكفاءة . ووسيلة الحصول على هذه المعلومات هى تحليل الوظائف والذى يمكن تعريفه بأنه الدراسة الاقتصادية لواجبات الوظائف وأعمالها .

ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف بأية طريقة من الطرق الثلاثة الشائعة وهى :

١ ـ طريقة قائمة الأسئلة التى ترسل لكل موظف لكى يكتب المعلومات المطلوبة . وهذه الطريقة تعتبر مرضية عند التعامل مع الموظفين الكتابيين .

٢ ـ طريقة المقابلة الشخصية مع الموظف الذى يشغل الوظيفة المعينة المراد تحليلها ، وهذه الطريقة تسمح بالحصول على معلومات كاملة وصحيحة عن الوظيفة المعينة مع إعفاء الأفراد من ضرورة كتابة ووصف ما يؤدونه من عمليات .

٣ - طريقة قائمة الأسئلة والمقابلة الشخصية . وهذه الطريقة تحقق مزايا الطريقتين السابقتين مع تلافيها فى الوقت نفسه معظم عيوبها .

توصيف الوظائف :

توصيف الوظيفة هو الوصف الكتابى للوظيفة المعينة والذى يتضمن واجباتها ومسئولياتها والعمل الواجب إنجازه وذلك من واقع المعلومات والبيانات التى تم جمعها بواسطة تحليل الوظيفة . وهذا التوصيف يحدد الوظيفة ويجعل مكوناتها معروفة للجميع ، وبالتالى فإنه يساعد مساعدة كبيرة عند الاختيار ، والنقل ، والترقية . وعادة يكون توصيف الوظائف مختصراً وموجزاً لغرض إلقاء الضوء على أهم المعلومات ولتسهيل المقارنة بين الوظائف المختلفة .

مصادر الحصول على الأفراد :

لا شك أنه من الضرورى وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام بعملية الإختيار ، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه . وبالتالى ينبغى العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة . ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الآتى :

(١) أصدقاء الأفراد العاملين فى المنشأة بالفعل وأقاربهم .

(٢) العاملين السابقين .

(٣) مكاتب العمل .

(٤) الإعلانات .

(٥) المدارس والمعاهد .

(٦) طلبات الإستخدام الاختيارية (قائمة الانتظار) .

وتعتبر عملية البحث عن المرشحين من العمليات المستمرة نظراً لتقاعد العاملين أو تركهم الخدمة أو فصلهم أو غيابهم المؤقت .. الخ . هذا بالإضافة إلى أن توسع المنشأة يستلزم حصولها على المزيد من العاملين . وباختصار فهناك دائماً حاجة إلى العثور على العاملين المؤهلين الأكفاء .

اختيار الأفراد :

تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها إلى جهد كبير، كما أنها تعتبر جزءاً هاماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة . ويختلف الأفراد من ناحية أنواع الأعمال التي يودون تأديتها ، وكذلك من ناحية أنواع الأعمال التي يمكنهم تأديتها . وبالتالي فهناك اعتبارات هامة ينبغي أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التعيين . وتستلزم هذه الاعتبارات تحليل كل متقدم لشغل الوظيفة وتقييمه تقييما دقيقا .

والاجراء المعتاد في هذا الشأن هو الآتي :

١ - مقابلة قصيرة مع المرشح للوصول إلى تحديد سريع لاحتمال صلاحيته أو عدم صلاحيته .

٢ - طلب استخدام لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح .

٣ - مقابلات واختبارات للحصول على مزيد من المعلومات .

٤ - كشف طبي .

٥ - التعيين أو الرفض .

٦ - تعريفه بعمله وتقديمه لوظيفته وإعداد ملف خدمته .

ونلاحظ أن كل خطوة من الخطوات السابقة تساهم في الخطوة التي تليها .

فمثلا نجد ان المعلومات المدونه فى طلب الاستخدام تساعد القائمين بمقابلة المرشح واختياره، كما أن نتيجة الكشف الطبي تساعد على تحديد ما إذا كان المرشح الجديد مناسب الوظيفة المعينة أم لا .

استمارة طلب التوظف :

يعتبر طلب التوظف (الاستخدام) Appliction Form من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالمرشح للوظيفة. ويستخدم هذا الطلب فى جميع الحالات نظراً لان أهمية ماتحويه من معلومات لا تقتصر على عملية الاختيار بل تمتد لتشمل كل العلاقات بين العامل وصاحب العمل . ويختلف تصميم استمارة طلب التوظف من منشأة لأخرى حسب طبيعة عمل كل منشأة . وينبغي أن يراعى فى التصميم الوضوح والتسلسل فى التفكير وأن تكون الأسئلة مبسطة وسهلة .

وتنقسم المعلومات التى ينطوى عليهـا طلب التوظف إلى مجموعات تتعلق بالامور الآتية : تعريف كامل بطالب التوظف ، حالته العائلية، دراسته وتدريبه، خبرته السابقة ، الأعمال التى يفضلها ، اهتماماته الثقافية والاجتماعية ، المصادر التى يمكن الرجوع إليها للتأكد من صحة البيانات المقدمة .

المقابلات الشخصية :

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل واكثرها نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبى التوظف . وهى فريدة من نوعها نظراً لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظف والتحدث معه، ولتكملة معلومات طلب التوظف، ولملاحظة رد فعله للمواقف المعينة ، وللحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه، ولمعرفة ميوله العامة .

وينبغي أن ينطوى التخطيط فى إدارة الافراد على الطريقة أو الاسلوب الذى

سيتبع للقيام بالمقابلات . كما أن المقابلة الشخصية يجب تخطيطها لكي تحقق أهدافا محددة ، ولكي تقابل المتطلبات المعينة لعملية الاختبار ، وهناك اتجاه غير سليم التوسع في المقابلة واستغراقها لفترة زمنية طويلة مع انحرافها عن المعلومات المحددة المطلوبة ولذا فمن الضرورى تخطيطها حتى لاتخرج عن موضوعها الأساسى .

ويتوقف نجاح المقابلة إلى حد كبير على خبرة المقابل وأمانته فى تأدية عمله .

الاختبارات :

تعمل الاختبارات على التخفيض لأدنى حد من الحكم والتقدير الشخصى عند اختيار العاملين . وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التى يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل فى ظل مواقف عملية معينة . وهى فى الحقيقة تسد حاجة ملحة فى إدارة الأفراد عن طريق الكشف عن بيانات ضرورية تتعلق بسلوك طالب التوظف . ومن الأمور الحيوية هنا أن يقيس الاختبار الخاصية الضرورية لتنفيذ الوظيفة المعينة. وحيث أن كل وظيفة تستلزم من شاغلها خصائص وقدرات معينة ، فقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نشير إلى البعض منها فيما يلى :

١ ـ اختبارات الذكاء : وهى التى تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة .

٢ ـ اختبارات القدرة : وهى التى تقيس سرعة الفرد فى أداء العمل المعين وسلامة الحركات التى يقوم بها .

٣ ـ اختبارات المهنة : وهى التى تصمم لكى تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها فى الفرد للقيام بالمهنة المعينة .

٤ ـ إختبارات الشخصية : وهى التى تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته ووجود أهدافه .

٥ ـ إختبارات الميل للعمل : والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه منه .

ولكي يكون لأي اختبار أهمية في التطبيق يجب أن يتوفر فيه متطلبين أساسين وهما : (١) الصحة و (٢) مدى الاعتماد عليه. ويقصد بالصحة أن تكون نتائج الاختبار متمشية مع الحقائق المعروفة . أو بعبارة أخرى يجب أن يقيس الاختبار الأشياء المقصود قياسها . أما المتطلب الثاني فيتعلق بثبات النتائج ، أي أنه من الضروري الحصول على نفس النتائج تقريبا عند استخدام الاختبار المعين مع نفس المجموعة المعينة .

تقديم العاملين الجدد :

غالباً ما تكون أول انطباعات الموظف عن وظيفته ومنطقة عمله وزملائه من الانطباعات التي تبقى معه لمدة طويلة ، أي من الانطباعات الدائمة . وبالتالي ينبغي تقديمه لعمله الجديد بطريقة ملائمة وسليمة . والموظف الجديد يريد بلا شك أن يعرف سياسات الشركة التي تؤثر عليه ، والمنتجات التي تقوم بانتاجها وبيعها ، والخدمات التي تؤديها ، وساعات العمل ، وأماكن الراحة ، والأنشطة الاجتماعية ... الخ . ويمكن تزويد العاملين الجدد بهذه المعلومات عن طريق المحاضرات العامة أو المؤتمرات الصغيرة التي يرأسها موظف مسئول يتناول فيها بالشرح كل ما يهم العاملين الجدد . ومن الأفضل طبع هذه المعلومات في كتيبات صغيرة مع تزويدها بالصور والخرائط والرسوم البيانية والإحصاءات وتوزيعها على العاملين الجدد لكي تكون في متناول أيديهم في كل وقت .

وينبغي تقديم الموظف الجديد إلى رئيسه المباشر الذي يقوم بدوره بتقديمه إلى زملائه الذين سيعمل معهم وذلك في جو تسوده المحبة والصداقة . وعلى الرئيس

المباشر أن يوضح له تعليمات القسم وكيفية انجاز وظيفته على خير وجه ، مع تعهده بالعناية والإرشاد من وقت لآخر .

التدريب :

يحتل تدريب الأعضاء غير الإداريين مكانا فى الانشطة اليومية فى أية منشأة . فنقل المعرفة من شخص لآخر ، وشرح كيفية أداء العمل للآخرين ومساعدتهم على التفكير ، كلها من الأمور التى تحدث بصفة دائمة سواء كانت نتيجة لبرامج حسنة التنفيذ أو نتيجة للتجربة والخطأ . فالتدريب هو فى الحقيقة تنمية للأفراد ومن ثم يعتبر من المستلزمات الأساسية والدائمة فى معظم المنشآت . وهو الذى يزود الوسائل التى يمكن بواسطتها زيادة كفاءة العامل فى وظيفته الحالية وتأهيله لوظائف أفضل .

وهناك خطوات معينة تعتبر أساسية فى كل أنواع التدريب إذا أريد للمتدرب أن يكتسب القدرة على إنجاز الوظيفة المعينة . ويمكن تعديل الأساليب المستخدمة فى كل خطوة بما يتناسب مع الحالة المعينة . وعلى كل حال فإن هذه الخطوات الأساسية يمكن تلخيصها كالآتى :

١ - إستخدام بيانات تحليل الوظيفة : فمن الضرورى معرفة مكونات الوظيفة بالضبط وذلك قبل القيام بأى تدريب على كيفية إنجازها .

٢ - الحصول على المدرب القدير : فنجاح برنامج التدريب فى معظم الحالات يتوقف على قدرة المدرب وكفاءته .

٣ - شرح الوظيفة : أى إخبار المتدربين بكل ما يتعلق بالوظيفة .

٤ - بيان كيفية أداء الوظيفة : وذلك بتوضيح كيفية إستخدام الآلات

والمعدات وكيفية مناولة المواد . هذا مع تشجيع المتدربين على توجيه ما يتراءى لهم من أسئلة .

٥ ـ السماح للمتدربين بالتجربة : وذلك للتأكد من أن المتدرب يتبع الأسلوب السليم والخطوات الصحيحة مع التصحيح أولا بأول لأى أخطاء يقع فيها .

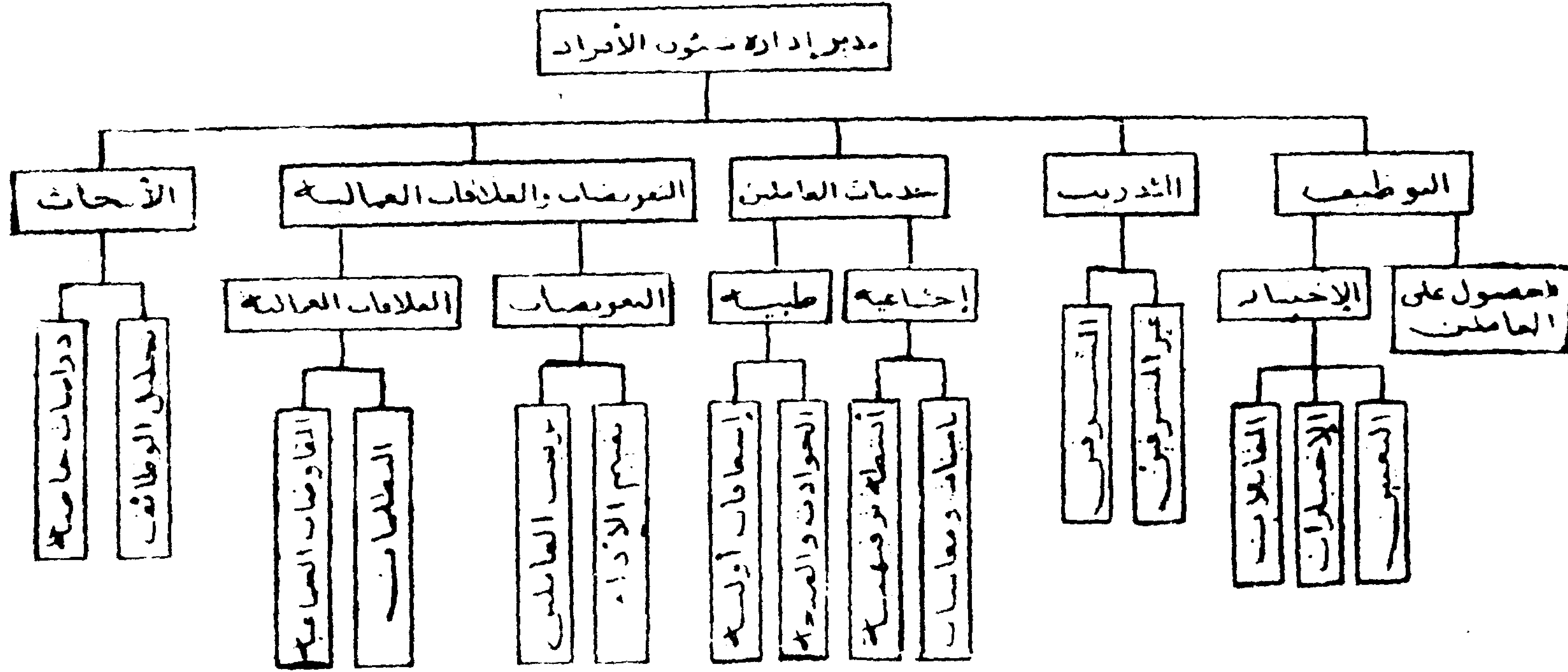
٦ ـ فحص أداء المتدرب ومتابعته : للحصول على أفضل النتائج من وراء البرامج التدريبية ينبغى القيام من وقت لآخر بفحص أدائه ومتابعته حتى يصل إلى درجة المهارة المنشودة .

التنظيم وادارة الافراد

عادة يتم تجميع أنشطة إدارة الأفراد فى وحدة تنظيمية رئيسية يطلق عليها إدارة شئون الأفـــراد ، أو إدارة شئون العاملين ، أو الإدارة الإدارية . ويقدم الشكل رقم (١٤ ـ ٢) نموذجا للهيكل التنظيمى لمثل هذه الإدارة يبين الوحدات التنظيمية الفرعية داخلها والأنشطة التى تسند عادة لكل وحدة . وبالنظر إلى الهيكل التنظيمى نجده يتكون من خمسة وحدات فرعية . وتعتبر كل وحدة من هذه الوحدات مهمة لغرض إنجاز البرنامج الكامل لإدارة الأفراد . والأنشطة المختلفة التى ينبغى القيام بها (والظاهرة فى الخريطة) واضحة كل الوضوح ولا تحتاج إلى مزيد من الشرح أو المناقشة .

وبالرغم من وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية الرئيسيه لإدارة الافراد ، إلا أن هذا لايعنى أن كل الأعمال المتعلقة بوظيفة الأفراد تتم داخل هذه الوحدة فقط . فنشاط هذه الوظيفة الأساسية ينبغى التفكير فيه كعملية يقوم بتأديتها كل عضو من أعضاء الادارة فى المنشأة . فمدير المبيعات ينبغى عليه أن يطبق إدارة جيدة للأفراد إذا أراد أن يحقق أقصى مايمكن تحقيقه من المجموعة التى تعمل معه

الشكل رقم (١٤ - ٢)
هيكل تنظيمي لادارة شئون الأفراد



وكذلك بالنسبة لرئيس العمال الذى يجب عليه أن يطبق إدارة مؤثرة فعالة لنشاط الأفراد فى مستواه التنظيمى . ومن ثم يمكن النظر إلى « إدارة شئون الأفراد أو العاملين » كجماعة استشارية لمساعدة المديرين التشغيليين. ومثل هذه المساعدة تقدم فى أمور تتعلق بالسياسات والإجراءات التى تتبع ، وبالسجلات الواجب الاحتفاظ بها ، وبالتدريب ، وبالأنشطة الترفيهية. أو بعبارة أخرى، فإن المدير التشغيلى يحصل على مساعدة عامة من إدارة شئون العاملين ، كتلك التى يحصل عليها من الخبراء الأخصائيين الآخرين .

الرقابة فى ادارة الافراد

إن المتابعة والمراجعة ـ لغرض معرفة ما إذا كانت الأنشطة تتم كما هو مخطط لها ـ تحتل مكانا فى إدارة الأفراد كما هو الحال فى كل المناطق والمجالات الإدارية. وتوجد فى الشركات ذات الإدارة الجيدة تقارير دورية وأساليب للمراجعة مصممة لتقديم وسائل ملائمة لرقابة الأفراد . وهناك عدد من أساليب الرقابة فى إدارة الأفراد ولكن مناقشتنا ستقتصر على ثلاثة أنواع هامة وهى: تقييم الأفراد، وتقييم الأداء ، والتأخير والغياب .

تقييم الافراد Personnel Evaluation :

وبالرغم من أن تقييم فاعلية إدارة الأفراد تعتبر من الأمور الصعبة ،إلا أنه ينبغى بذل الجهود لقياس هذه الفاعلية على أساس واقعى بقدر الامكان . ويمكن إجراء القياس عن طريق ماتم تحقيقه خلال الفترة الحالية . والبيانات التى تكون مفيدة فى هذا المجال هى التى تتعلق بأمور مثل عدد التظلمات ، وعدد مرات التأخير والغياب ، عدد الحوادث ومعدلها ، ومعدل دوران العمالة . يضاف إلى ذلك أن الاجابة على مثل الأسئلة الآتيه تعتبر مفيدة للغاية :

هل تمكنت الجهود المبذولة من الحصول على عدد كاف من المرشحين ؟

هل تتم المقابلات بطريقة أكثر موضوعية مما كان يحدث فى الماضى ؟

هل انخفض عدد حوادث العمل ؟

هل انخفض عدد الشكاوى المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية ؟

هل ارتفع عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية ؟

وبالإضافة إلى ذلك يمكن سؤال كل عضو من أعضاء الإدارة لتقديم اقتراحاته بخصوص تقييم الخدمات التى تقدمها إدارة شئون الأفراد ولتحديد تلك المناطق التى يشعر بامكان تحسينها عن طريق تطبيق إدارة الأفراد :

تقييم الأداء : Performance Appraisal .

وهو العملية التى تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد . وبالرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم تختلف من منشأة لأخرى ، إلا أنه عادة ماينطوى على عوامل مثل : كمية العمل المنجز ، ونوعية العمل ، ومدى الاعتماد على هذا الفرد ، وحكمه وتقديره الشخصى . ولاشك أن تقييم أداء الأفراد يخدم العديد من الأغراض فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد، ويبين الفرد الذى يستحق الترقية ، ويبرر منح العلاوات ، ويوضح من الذى يجب تدريبه ومن الذى ينبغى نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذى يجب الإستغناء عن خدماته ، ويشير إلى مدى تقدم الفرد ، ويقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف ، كما أن تقييم الأداء يساعد على الإجابة على سؤال « ماذا تم عمله» ، ثم مقارنة هذا «بماذا كنا نتوقعه» ، مع بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

ويتطلب الإستخدام الناجح لعملية تقييم الأداء اهتماما خاصا بالعوامل المختارة

وبالإجراءات التى تتبع ، مع التأكد من أن الفرد يعرف تماماً كل ما يتعلق بالبرنامج وأغراضه وفوائده . ومن الأفضل أن تتم عملية تقييم أداء الأفراد دورياً وذلك بواسطة أشخاص تلقوا تدريباً خاصاً فى أساليب التقييم .

التأخير والغياب :

يبدو أن بعض التأخير والغياب يصاحب معظم عمل الجماعات . ويكون تأثير ذلك على الإنتاج خطيراً نظراً لأن تأخر العامل عن مواعيد عمله أو غيابه عن العمل يجعل عملية تنسيق جهود الجماعة أكثر صعوبة . هذا بالإضافة إلى أن التأخير والغياب من جانب العاملين يعنى عدم احترامهم للآخرين وأنهم من الأفراد الذين لا يمكن الاعتماد عليهم والذين لا يبالون بمصلحة العمل . وبالطبع فان بعض التأخير والغياب قد يكون مرجعه أسباباً مشروعة ووجيهة ولكن من الصعب جداً اثبات ذلك .

وليس هناك علاج واحد للتأخير أو الغياب . فكل حالة ينبغى معالجتها على أساس فردى ، مع تطبيق العلاج الذى يبدو ملائماً لهذه الحالة المعينة. وهذا يتطلب فهماً عميقاً للعلاقات الانسانية وبصفة خاصة تطبيقاتها على الحالة المعينة موضوع الدراسة . ويمكن القول بصفة عامة أنه عند محاربة التأخير والغياب يجب التركيز على أن المواظبة على العمل دون تأخير أو غياب هى من الصفات الاساسية للعامل المثالى . هذا مع منح المشهود عنهم بالمواظبة مكافآت ومزايا خاصة مع كتابة أسمائهم فى مجلات الحائط بالمنشأة . ومن المهم جداً أن يقوم المدير عن قرب وبسرعة بمتابعة حالات التأخير والغياب .

أما الشخص المتباطىء أو الذى يغيب فتنبغى مساءلته عن أسباب تأخير

أو غيابه بواسطة مندوب من إدارة شئون الأفراد . ويساعد مثل هذا الاجراء على تقديم اقتراحات لعلاج الحالة ولمنع تكرار حدوثها . هــذا مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات لكل عامل تساهم بياناتها فى تقييم العــامل وخاصة عند الترقيات . وفى بعض الحالات فان فرض الغرامات والعقوبات قد يؤدى إلى نتائج عكسية.

المراجع

Allen, Louis A. Management and Organization, **McGraw Hill Book** Co., Inc. 1958.

.... : The **Management Profession, McGraw Hill Book Co., Inc.** 1964.

Anderson, Richard C. : Management Practices. **McGraw-Hill Book Co., Inc.,** 1960.

Dale Ernest : Management and the Managers, **McGraw-Hill Book Co., Inc.,** 1965.

.... : Management : **Theory and Practice,** McGraw-Hill **Book** Co., **Inc.**, 2nd., ed., 1969.

Davis, Ralph C : The Fundamentals of Top **Management, Harper and Bros.,** 1951.

Drucker. Peter F. : The Fractice of **Management, Harper and Row, 1954.**

Hall, L. : Business Administration, **Macdonald and Evans** Ltd., **1969.**

Jucius, Michael J. **and** William E. Schlender : **Elements** of **Managerial Action,** Richard D. Irwin, rev. **ed.**, 1965.

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell . Principles of **Management** : **An Analysis** of Managerial Functions. McGraw-Hill Book **Co., Inc.,** 4th. **ed., 1968.**

Maynard, H. B. (**editor**) : **Top Management Handbook, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960.**

McFarland, Dalton E. Management Principles and Practices, The Macmillan Co., 3rd., 1964.

Newman, William H. : Administrative Action, Prentice-Hall, Inc., 2nd. ed., 1963.

.... and James P. Logan : Business Polices and Management, South-Western Co., 1959.

.... Charles E. Summer and E. Kirby Warren : The Process of Management, Prentice-Hall of India, 1970.

Strong, Earl P. : The Management of Business, Harper and Row, 1965.

Terry, George K. : Principles of Management, Richard D. Irwin, Inc., 4th. ed., 1964.

Weimer, Arthur M. : Introduction to Business : A Management Approach, Richard D. Irwin, Inc., 1959.

Wheeler, Bayard O. : Business : An Introductory Analysis, Harper and Bros., 1962.



دار الجامعات المصرية
٢٢ شارع الدكتور مصطفى مشرفة
اسكندرية ت ٢٢٤٦٩